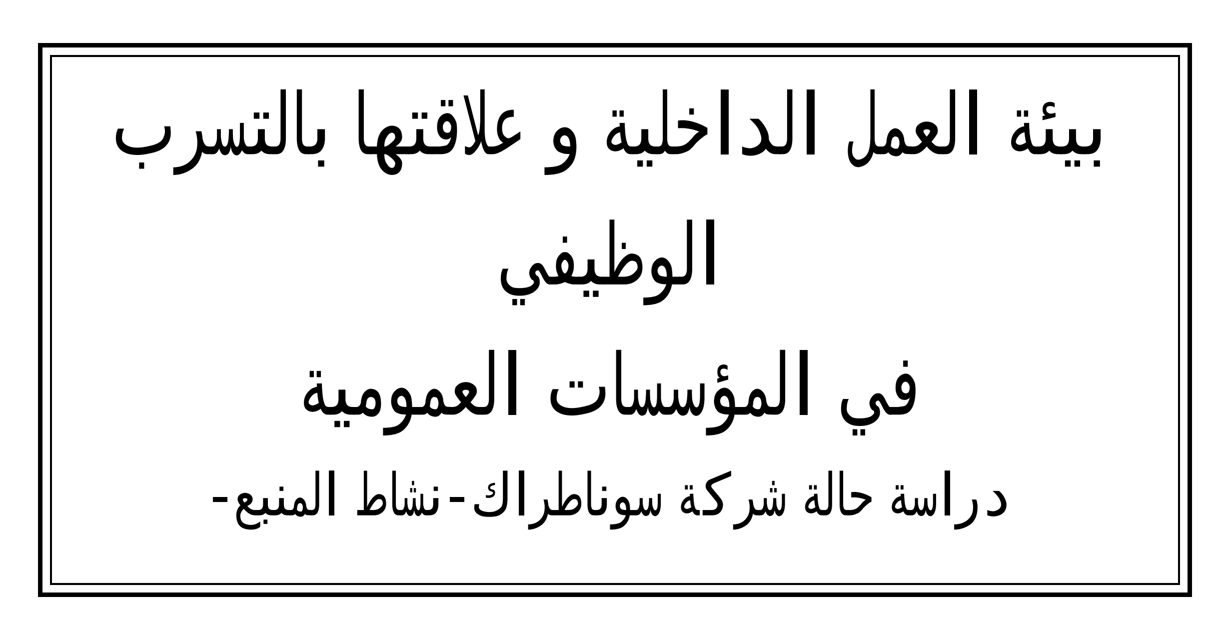
جامعة الجزائر2
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطوفونيا



بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي في المؤسسات العمومية

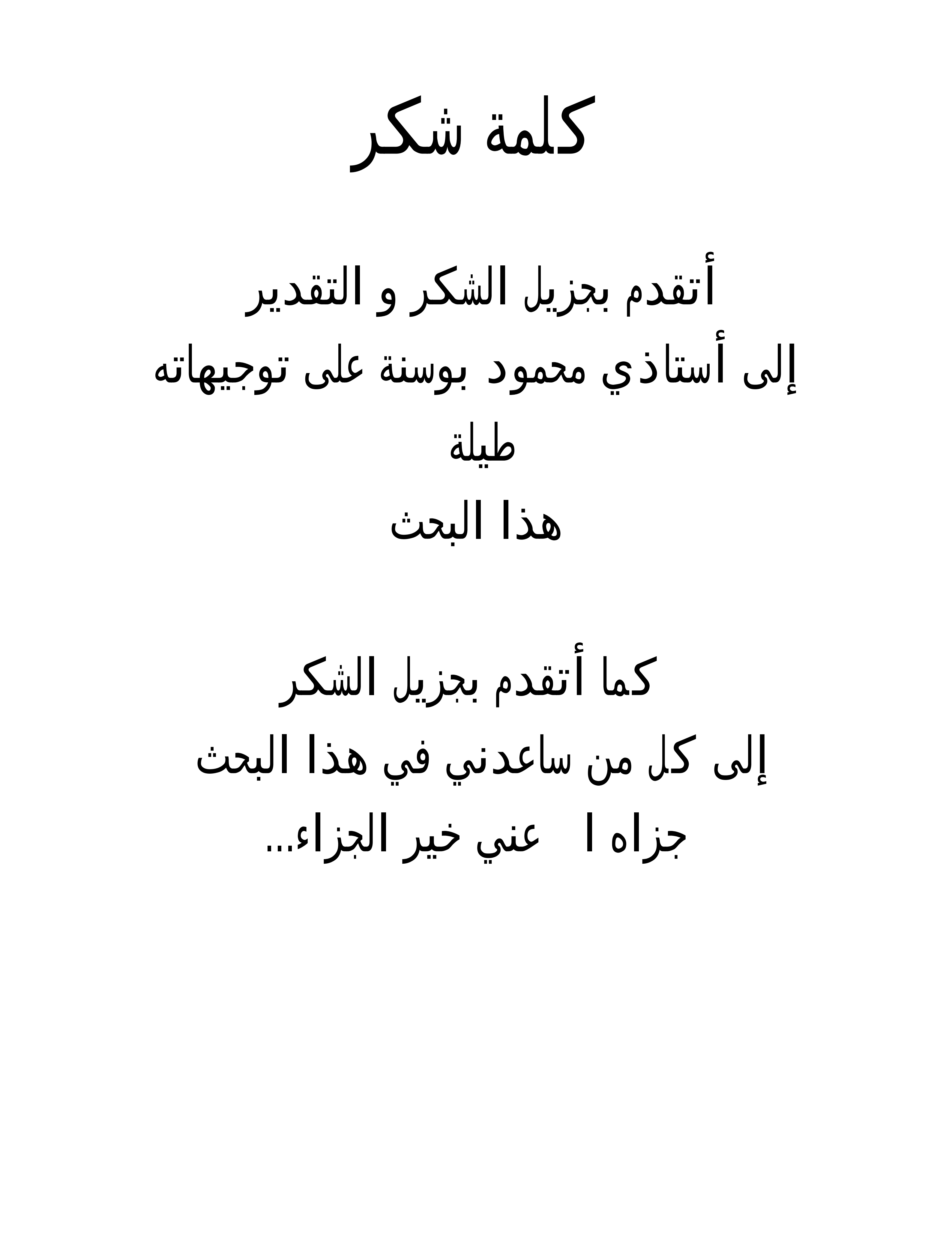
دراسة حالة شركة سوناطراك -نشاط المنبع-

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

من إعداد الطالب:
براجة محمد

تحت إشراف الأستاذ:
د. بوسنه محمود

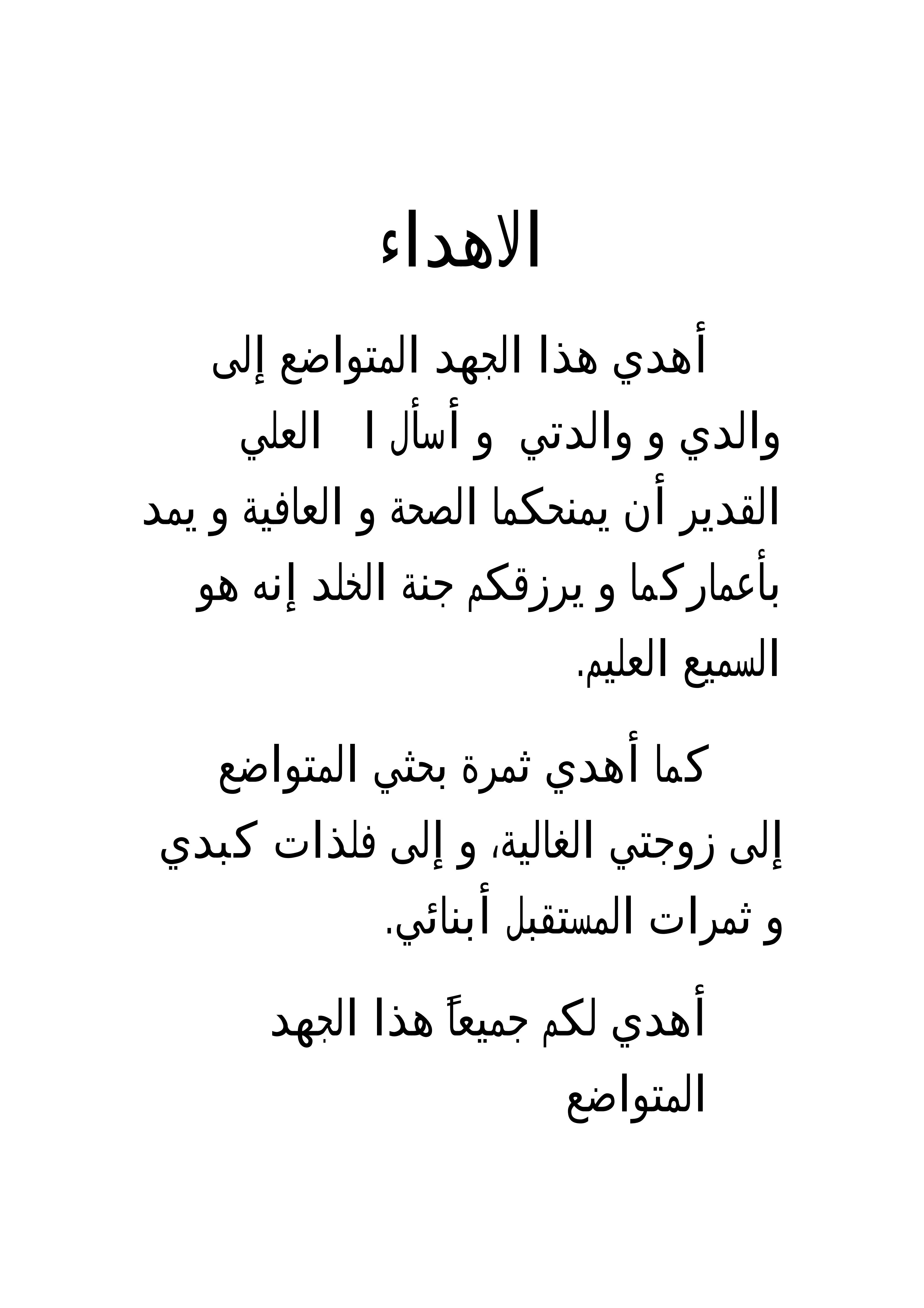
السنة الجامعية: 2010 /2011



كلمة شكر

أتقدم بجزيل الشكر و التقدير
إلى أستاذي محمود بوسنة على توجيهاته
طيلة
هذا البحث

كما أتقدم بجزيل الشكر
إلى كل من ساعدني في هذا البحث
جزاه ا   عني خير الجزاء...



الاهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى
والدي و والدتي و أسأل ا العلي
القدير أن يمنحكما الصحة و العافية و يمد
بأعماركما و يرزقكم جنة الخلد إنه هو
السميع العليم.

كما أهدي ثمرة بحثي المتواضع
إلى زوجتي الغالية، و إلى فلذات كبدي
و ثمرات المستقبل أبنائي.

أهدي لكم جميعاً هذا الجهد
المتواضع

الفهرس

الفصل الاول: مدخل الدراسة

القسم النظري

الفصل الثاني: بيئة العمل

الفصل الثالث: التسرب الوظيفي و الدراسات السابقة

القسم الميداني

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

فهرس الجداول

فهرس الأ شكال

الفصل الاول: مدخل الدراسة

المقدمة

لكل منظمة خصائص تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى، كما أن لكل منظمة أنشطتها وأساليبها الخاصة في العمل، و هي عناصر تمثل في مجموعها المحيط الذي يعمل فيه العاملون في المنظمة. و هذه الخصائص المميزة للعمل داخل المنظمات لها تأثيرها على أداء و مظاهر السلوك الوظيفي الخاص بأعضاء المنظمة. و يمثل هذا المحيط الذي يعمل فيه الافراد بخصائصه الادارية، البيئة الداخلية للمنظمات.

و بعبارة أخرى، فإن مصطلح بيئة العمل الداخلية يستخدم كتعبير عن ما يحيط بالموظف أثناء أدائه لعمله، وهذا المحيط يتكون من عدة عناصر، وبخاصة تلك العناصر التي تؤثر في الأداء والروح المعنوية. ولا يقتصر مفهوم هذا المصطلح على النواحي المادية و المكانية والصحية فقط، بل يشمل المناخ التعاوني بين الموظفين، وفرص التعليم والتدريب المرتبطة بالتطور الوظيفي وأسلوب قيادة الإدارة العليا والثقافة الداخلية ونظام الحوافز وغيره من العناصر التنظيمية الأخرى. و أثبتت المفاهيم العلمية والتجريبية الحديثة أن بيئة العمل بنواحيها المادية والمعنوية هي احد أهم الأسباب التي ترفع من مستوى إنتاجية الفرد وتحافظ من خلاله المنشأة على الموظف المنتج. والمنظمات الناجحة تفتخر بأنها مركز لاستقطاب الكفاءات المتميزة، لا بسبب المزايا المادية التي تمنحها فحسب بل بسبب منظومة متكاملة لبيئة العمل.(Gerry johnson et all p74)

إن البيئة الداخلية هي التي تستطيع المنظمة التحكم فيها والتأثيرعليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق. ولا يمكن للمؤسسة صياغة استراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها لأغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر

القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها.(Gerry johnson (et all p75

و بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة، بغض

النظر عن نشاطاتها، أو نطاق عملها، أو ثقافتها، مواجهتها في إطار تحديد الاستراتيجيات المستقبلية و الاهداف الكلية للمنظمة، مما يؤدي إلى كفاءة الاداء الوظيفي، و ذلك بتهيئتها لتكون مفيدة و نافعة لأداء الفرد و المنظمة، وبما يمكن من الموازنة الجيدة بين إمكانات الفرد، والعمل الذي يؤديه، و بصورة منظمة و مستمرة و محفزة.

و يتفاعل الانسان مع الظروف المحيطة به بصفة عامة، و بالتالي فإنه عادة ما يستطيع أن يكيف سلوكه طبقاً لنوع الظروف التي يعيش من خلالها. فالانسان العامل داخل المنظمات يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها.

لذا فإن دراسة بيئة العمل تؤدي إلى فهم و تصور واضح لتطوير أداء العاملين و الاحتفاظ بهم داخل المنظمة، مما يجسد حرص المنظمات على تجنب الوقوع في الاخطاء التي تكلفها فقدان عامليها، و فقدان الثقة بها. و يعتبر تسرب العاملين (ترك الافراد لمنظماتهم) ظاهرة تنظيمية تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل، الامر الذي يستوجب الاهتمام، على مستوى المنظمات و الافراد و المجتمع، بمعالجة هذه الظاهرة للحد منها بأقصى قدر ممكن. فتسرب العاملين يمثل من المنظور التنظيمي، إهدار لتكلفة عالية من حيث التوظيف و التدريب و التكيف الاجتماعي و تعطيل الاداء و إيجاد العامل البديل، فضلاً عن التكاليف الاخرى غير المباشرة.

و نظراً لطبيعة عمل الشركات الدولية في قطاع النفط و منها شركة سوناطراك، و اتسامها بالتفرد والخصوصية، و الذي يعود إلى المهام المنوطة بهذه الشركة التي تضطلع بدور حيوي نظراً للدور الهام التي تلعبه في بناء الإقتصاد

الوطني، فإن نشاطاتها تعمل في بيئات في غاية التعقيد و التطور و خاصة منها المتمركزة في الجنوب الجزائري، مما يستوجب استقطابها لافضل العناصر من العاملين و الحرص على توفير أعلى مستويات التدريب و التأهيل الذي يمكنهم من أداء مهامهم بالكفاءة المطلوبة، لذا فإن فقدان هذه العناصر و تسربها يعد خسارة باهظة التكاليف عسيرة الإستعواض، و يمثل ظاهرة خطيرة تؤثر بشكل مباشر على إقتصاد الجزائري. و من هنا كان إهتمام الباحث بدراسة هذه الظاهرة من خلال دراسة و تحليل الظروف، و العوامل البيئية ، بكافة أبعادها و خصائصها، ليساعد هذا التحليل في التكيف مع البيئة الداخلية، و يقلل من ظاهرة التسرب الوظيفي لدى العاملين بسوناطراك-نشاط المنبع-.

لذا تم تقسيم هذا البحث إلى خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع و الملاحق، و تناول الفصل الاول كمدخل للدراسة مشكلة البحث و أهميته و أهدافه، و التساؤلات التي يجيب عنها، و أهم المصطلحات التي إستخدمها الباحث في دراسته. و تناول الباحث في هذا الفصل مفاهيم البحث متطرقاً إلى مفاهيم التسرب الوظيفي و بيئة العمل الداخلية منوهاً إلى أهمية دراسة بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي من الناحية العلمية و العملية و محدداً أهداف بحثه.

أما الفصلين الثاني و الثالث فقد ناقشا الاطار النظري للدراسة كما اشتمل على الدراسات السابقة للدراسة وقام الباحث بالتعقيب عليها.

و تناول الفصل الرابع منهجية البحث و إجراءاته و قد استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، و أوضح مجتمع البحث المستهدف و المكون من عاملين تركوا شركة سوناطراك-نشاط المنبع- خلال الفترة الممتدة ما بين 2008 و 2010 و البالغ عددهم 209، و بعد تطبيق الاستبيان حصل الباحث على عدد 197 مفردة من العاملين بسوناطراك-نشاط المنبع- 25،94 في المئة من المجتمع المستهدف بالبحث.و بيّن الباحث في هذا الفصل كيفية إعداد أداة البحث (الاستبيان) و قد قام بتصميمها معتمداً في ذلك على الدراسات التي تناولت بيئة

العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي من جهة و على خبرته في العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- من جهة أخرى.

أما الفصل الخامس فقد تناول عرض و تحليل نتائج البحث متناولاً الاجابة على أسئلته، و مناقشة نتائجه، و كذا اقتراح أبرز توصياته.

1- مشكلة البحث

تشتمل بيئة العمل الداخلية على عدة عوامل يكون لبعضها تأثيرات متفاوتة على العاملين داخل المنظمات، لذا فإنه لا ينشأ تأثير بيئة العمل على العاملين داخل المنظمة بسبب عامل معين أو مجموعة من العوامل المنفصلة، و إنما يعود إلى نتائج التفاعل بين العوامل البيئية المتعددة، وإن كان لبعضها التأثير الحاكم على سلوك أو مجموعة ظواهر سلوكية معينة ، فبيئة العمل الداخلية تعد عنصراً فعالاً في توفير المناخ التنظيمي الملائم للعاملين في المنظمة، حيث أنها تلعب دوراً كبيراً في أداء و سلوك العاملين، و تعد مؤشراً هاماً يعكس القيم و الإتجاهات السائدة بينهم، و مدى تأثيرها على مجمل العملية الإدارية و مدى فعالية المنظمة. لذا فإن المنظمات تحرص على تهيئة بيئة العمل من خلال مراجعة و تعديل هياكل التنظيم، و أنماط و أساليب ممارسة العمل المتبعة للتخلص من العيوب و السلبيات التي تلحق الاضرار بمعنويات الافراد مما يحثهم على التمسك بالمنظمة.

و تعاني العديد من المنظمات من افتقارها للكوادر المدربة من العاملين في المجالات التخصصية التي تميز المنظمة. و تتفاقم المشكلة عندما تكون المنظمة ذات طابع خاص مثل شركة سوناطراك التي تضطلع بدور حيوي نظراً للدور الهام التي تلعبه في بناء الإقتصاد الوطني، في الوقت الذي يتعرض فيه العاملون بهذه المؤسسة إلى الإستقطاب من قبل جهات أخرى في ظل النقص الحاد في الأفراد المؤهلين تأهيلا خاصاً.

و يكاف تسرب الكفاءات في سوناطراك، خسائر جمة، تتمثل في فقدان الخبرات النادرة التي اكتسبها العاملون أثناء التدريب و التأهيل و تصريف العمل، حيث يتميزون بإتقان أسرار المهنة. و قد يؤدي تسرب الكفاءات إلى تسرب معلومات سرية و بالغة الحساسية تستغل من قبل الشركات المنافسة و خاصة منها الأجنبية، كما أن الفاقد الزمني الذي يستغرقه تأهيل بدائل الكفاءات، حتى يتقنون المهنة بكفاءة، يعد إستنزافاً للموارد.

و تشير إحصائيات الممتدة ما بين 2004-2008 (جدول رقم4،3،2)، التي تبين أعداد

العاملين الرسميين المتسربين من سوناطراك، إلى أن أعداد هؤلاء العاملين المتسربين، سواء عن طريق الإستقالة أو الإنقطاع عن العمل، أو الفصل، أو الإنتقال إلى شركات أخرى، في ازدياد ملحوظ. و مما لاشك فيه أن الإستثمار البشري الذي كرسته سوناطراك في مواردها البشرية هو

من أكثر الإستثمارات تكلفة ، حيث ان هذا النوع من الإستثمارات يكلف المؤسسات تكاليف باهظة و عالية جداً.(revue sonatrach n° 56, 2008, p89).

مما سبق يتضح مدى اهمية دراسة التسرب الوظيفي للعاملين في سوناطراك، و مدى علاقة ذلك ببيئة عملها الداخلية. وعليه فإن مشكلة البحث سوف تركز على بحث و تحليل بيئة العمل الداخلية لسوناطراك، و ذلك من أجل تحديد عناصرها الأكثر علاقة بتسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بها.

و عليه فإن مشكلة البحث تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي:

ما علاقة ببيئة العمل الداخلية بالتسرب الوظيفي وترك العمل بسوناطراك-نشاط المنبع- ؟

2- تساؤلات البحث

هل للعوامل المرتبطة ببيئة العمل الداخلية علاقة بالتسرب الوظيفي وترك العمل بسوناطراك-نشاط المنبع- ؟ و ينبثق عن هذا السؤال تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي:

1- هل للأسباب الإقتصادية علاقة بالتسرب الوظيفي وترك العمل بسوناطراك-نشاط المنبع-؟

2- هل للأسباب التنظيمية علاقة بالتسرب الوظيفي وترك العمل بسوناطراك-نشاط المنبع-؟

3- هل للأسباب الفردية علاقة بالتسرب الوظيفي وترك العمل بسوناطراك-نشاط المنبع-؟

4- هل للأسباب المهنية علاقة بالتسرب الوظيفي و ترك العمل بسوناطراك-نشاط المنبع-؟

3- أهداف البحث

تحاول الدراسة بحث و تحليل عناصر بيئة العمل الداخلية بسوناطراك-نشاط المنبع-، وفقاً للأهداف التالية:

- إبراز طبيعة العلاقة الموجودة بين الأسباب المرتبطة بالبيئة الداخلية و التسرب الوظيفي بسوناطراك-نشاط المنبع- والمتمثلة في الأسباب.
  - الأسباب الإقتصادية،
  - الأسباب التنظيمية،
  - الأسباب الفردية،
  - الأسباب المهنية.

54-**أهمية البحث**

تتبين أهمية البحث الحالي في تسليطه الضوء على ظاهرة التسرب الوظيفي كإحدى

المشكلات التي تجابهها المؤسسة العمومية من حيث الخسائر التي تتكبدها جراء هذه الظاهرة، و التي تتمثل في فقدان الخبرات المكتسبة لدى العامليين و ما يترتب على ذلك من تدريب و تأهيل و اكتساب المعرفة و الخبرات لهذه الكوادر كي تتمكن من أداء واجباتها بالكفاءة المطلوبة، إضافة إلى الفاقد الزمني المترتب على توظيف و تأهيل بدائل المتسربين لسد الوظاف الشاغرة مما يتسبب في استنزاف موارد المنظمة، كما يسلط البحث الضوء على الاضرار الناجمة عن احتمالية تسرب الاسرار المهنية، من قبل العاملين التاركين لوظائفهم بسبب التسرب الوظيفي، و احتمال استفادة الشركات المنافسة من هذه الاسرار.

كذاك تكمن أهمية هذا البحث في كشفه عن خصائص و أبعاد بيئة العمل الداخلية بالتطبيق على سوناطراك-نشاط المنبع-، وذلك بالتحليل الموضوعي، بهدف تطويرها و تنقيتها من بعض السلبيات التي عادة ما تؤدي إلى التسرب الوظيفي، و ذلك تعميماً للفائدة من التطبيق. و من ثم الوصول إلى توصيات و اقتراحات قد تساهم في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي في سوناطراك-نشاط المنبع-.

كما يسهم البحث في الاثراء المعرفي للدراسات ذات الصلة بموضوع التسرب الوظيفي و بيئة العمل الداخلية، بما يتماشى مع المتغيرات و التطور المضطرد في مجال التسيير المعاصر.

و أخيراً إمكانية مواصلة البحث في الموضوع، بما يكتسيه من أهمية سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع ككل.

5- **تحديد المفاهيم**

5-1- بيئة العمل الداخلية

أ-البيئة في حدود مفهومها العام تعني "الجو الطبيعي و الاجتماعي الذي يعيش فيه الانسان" (حامد، 1991م، ص13). كما تعني "الوسط المحيط بالانسان و الذي يشمل

الجوانب المادية و غير المادية، البشرية منها و غير البشرية، فهي بذلك تشمل كلما هو خارج كيان الانسان، وكل

ما يحيط به من موجودات، و هي في أبسط تعريف لها، ذلك الحيز الذي يمارس فيه البشر أنشطة حياتهم"، (أرناؤط، 1996م، ص17).

ب-أما إذا اقترنت البيئة بالعمل فإن مفهومها يستخدم استخداماً مجازياً، و ذلك لتأكيد النظرة للشركة من خلال اعتبارها كائناً عضوياً يؤثر و يتأثر بما حوله. و بهذا المفهوم فأن بيئة العمل تعني "الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة و المتضمن لمتغيرات عديدة مثل فلسفة الادارة العليا، و ظروف العمل، و نوع العلاقات بين أفراد التنظيم".(Brunet Luc, 1983)

ج-أما بيئة العمل الداخلية فتعني "مجموعة الخصائص المميزه لبيئة العمل الخاصة بمنظمة بعينها، و التي يكون لها تأثيراً على أداء و درجة رضا و مظاهر السلوك الوظيفي الاخرى الخاصة بأعضاء هذه النظمة".(الشربيني، 1987م،ص20).

و يمكن تعريف بيئة العمل الداخلية تعريفاً إجرائياً، بأنها "تلك البيئة المحيطة بالعاملين في داخل المنظمة، بما لها من خصائص متعددة في التنظيمات ذات العلاقة بالعمل في القطاع الصناعي، كأسلوب القيادة و الاشراف، و طبيعة العلاقات داخل التنظيم، و نوعية العمل، وحوافزه، و فرص الترقيات".

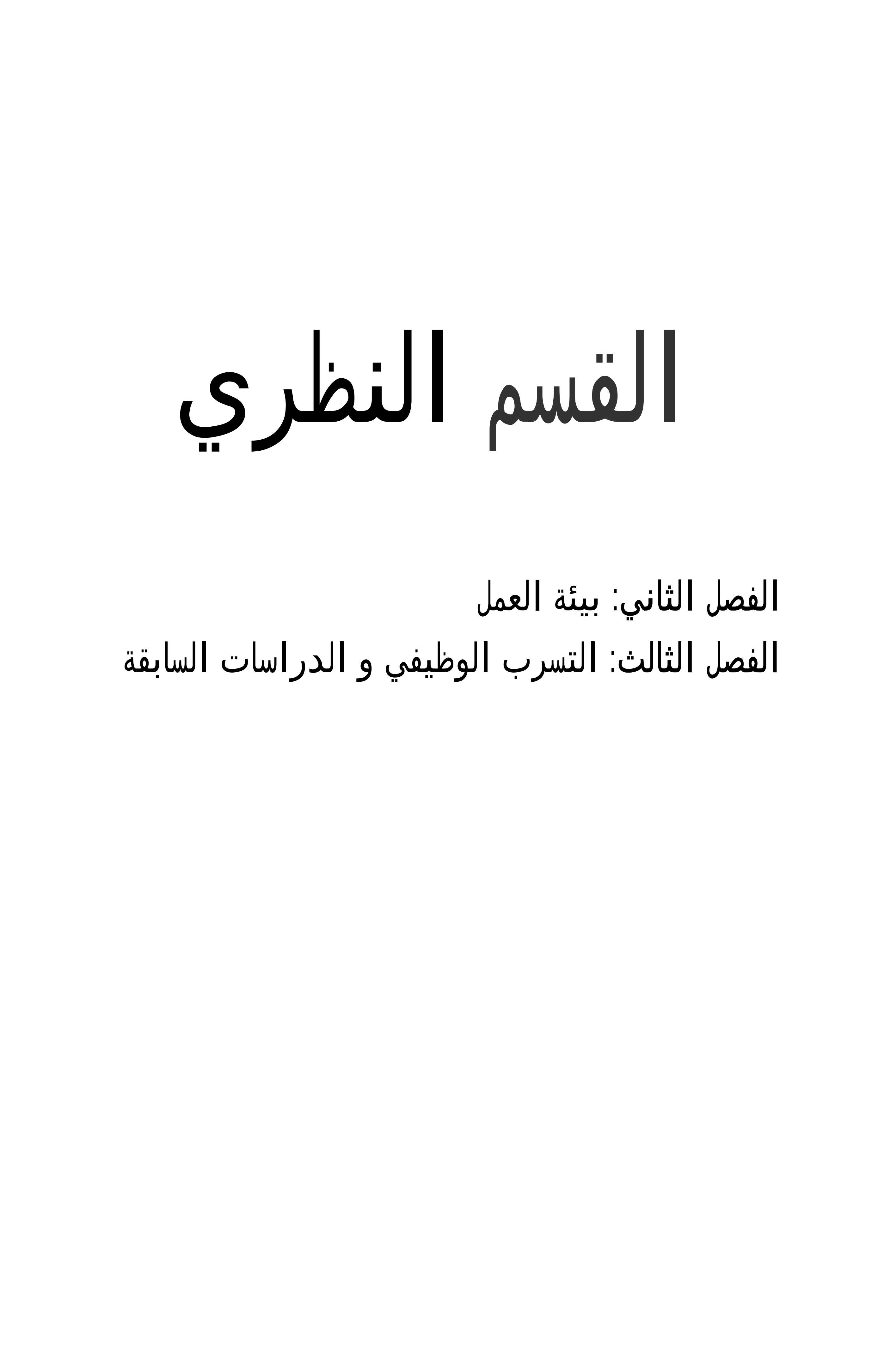
2-5-التسرب الوظيفي:

التسرب لغةً هو "الرشح أو التسال و تسرب الماء أي رشح أو انساب و تسال".(البعلبكي، 1996م، ص316)، و التسرب الوظيفي هو "التوقف أو الانفصال عن المنظمة عن طريق الاستقالة أو النقل أو الفصل أو التقاعد المبكر.(R.P Steel, 2002, p346).

و التعريف الاجرائي المستخدم في هذا البحث هو "توقف الفرد عن عمله في سوناطراك –نشاط المنبع- عن طريق الاستقالة أو التقاعد المبكر أو عن طريق عطل مرضية طويلة المدى ".

و تجدر الاشاره إلى أن الشركات النفطية تعمل في بيئات في غاية التعقيد و التطور، مما يستوجب استقطابها لافضل العناصر من العاملين على توفير أعلى مستويات التدريب و التأهيل الذي يمكنهم من أداء مهامهم بالكفاءة المطلوبة، لذا فأن فقدان هذه العناصر و تسربها يعد خسارة باهظة التكاليف، عسيرة الاستعواض. و من هنا كان اهتمام الباحث بدراسة هذه الظاهرة من خلال دراسة و تحليل الظروف، والعوامل البيئية ، بكافة أبعادها و خصائصها، ليساعد هذا

التحليل في التكيف مع البيئة الداخلية، و يقلل من ظاهرة التسرب الوظيفي لدى العاملين بسوناطراك -نشاط المنبع-.



القسم النظري

الفصل الثاني: بيئة العمل

الفصل الثالث: التسرب الوظيفي و الدراسات السابقة

الفصل الثاني: بيئة العمل

تمهيد

مع بداية النصف الثاني من القرن التاسع عشر ظهرت الحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع و فئاته، و تحسس رجال الأعمال ضرورة الإهتمام بتنظيم العمل و الإنتاج و تحسين العلاقات بينهم و بين العاملين. فوضعت الأسس و الأساليب لتطوير عملية الإنتاج مما أدى إلى ظهور عدد من النظريات التي تسمى اليوم بالمدرسة التقليدية أو الكلاسيكية و أولها نظرية الإدارة العلمية لتيلور**TAYLOR** ثم نظرية التقسيم الإداري لفايول **FAYOL** و التي لم تخرج عن الخط العام لنظرية الإدارة العلمية في تركيزها على العمل و الوقت و الحركة و الجهد و الإنتاج.

وجاءت بعدها نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو**ELTON MAYO** و التي تعتبر أولى المحاولات العلمية الجادة في تفسير السلوك الجماعي في محيط العمل، و التي تراعي العنصر البشري إلى جانب النواحي المادية مما أدى إلى نوع من التغيير في الممارسات الإدارية داخل التنظيمات و الإهتمام بالسلوك الإنساني و الحركة المجتمعية في العمل بعد أن ظلت بعيدة أو غائبة عن إهتمام المفكرين و المصلحين.(Frédérique PIGEYRE, 2006, p9)

وتوالت الدراسات التي تعنى بالسلوك الإنساني داخل التنظيمات و محاولة الفهم الشامل لسلوك الأفراد (شخصياتهم-دوافعهم-ممارستهم) داخل التنظيم و تفاعلهم مع البيئة الخارجية بالإضافة إلى تفاعل العاملين في منظمات العمل مع العمل نفسه مما أدى إلى إيضاح العلاقات المتشابكة بين العاملين في التنظيم سواء الرسمية أو غير الرسمية. و جاءت جهود علماء النفس متمثلة بنظرية التدرج الهرمي للحاجة الإنسانية ، (لماسلو **1943** م) و التي إعتبرت من أهم نظريات الدوافع المفسرة لحاجات الإنسان و دورها و صلتها بعمله و إنجازه و مستوى رضاه.(Patrice Roussel, 2000, p3)

و من خلال هذه النظريات و ما تبعها من جهود و بحوث في مجال دراسة طبيعة الفرد

و سلوكه و حاجاته و رغباته، تمخض موضوع حيوي ذو أهمية كبيرة في الإدارة و السلوك الإنساني داخل المنظمة و المتمثل في موضوع بيئة العمل
و ما ينتج عنها من تسرب
للعاملين. و سنحاول من خلال هذه الفقرة التعرف على مصطلح بيئة العمل و التسرب
الوظيفي

11

1- بيئة العمل وعلاقتها بالمنظمة

1-1 تعريف بيئة العمل

يتوقف نجاح المنظمات في إدارة أعمالها على المعرفة السليمة لطبيعة العمل لتحديد

نوع الاساليب التي تسلكها المنظمة لتحديد أهدافها و المحافظة على بقائها، و هي التي تشكل بيئة العمل التي يزاول فيها الافراد مهامهم لتحقيق أهداف المنظمة. و من الطبيعي أن الخدمات و الاعمال التي تقوم بها المنظمات تتوقف على الامكانات و الهياكل التي تتحمل الاعباء الملقاة على كاهل الاجهزة المجندة لتحقيق الاهداف العامة. لذا كان لابد من التعرف على علاقة بيئة العمل بالمنظمة من جهة، و بالعاملين فيها من جهة ثانية. (حماد بن صالح الظاهري، 2007 ، ص85)

لقد كان و لا يزال الاهتمام ببيئة العمل هو المحدد لنجاح المنظمة بشكل كبير في تقديم خدماتها. فضعف أو سوء بيئة العمل و مكوناتها قد يؤدي بالمنظمة إلى الفشل في تقديم خدماتها، و إن أبدعت المنظمة في بعض الوظائف الادارية كالتخطيط و المتابعة.

من هذا المنطلق فقد حظي مفهوم بيئة العمل باهتمام بالغ من قبل المعنيين بالفكر التنظيمي المعاصر، بعد أن عابوا على رواد الفكر التقليدي لدور بيئة العمل، إغفالهم للتأثير المتبادل بينها و بين المنظمات. و قد فرق (الكبيسي) بين درجة الاهتمام بهذا التأثير في منظمات الاعمال، حيث يقل هذا الإهتمام نظراً

لتركيز هذا النوع من المنظمات على الربح وعدم مراعاتها لمطالب العاملين بها و المتعاملين معها، و بالتالي عدم تحسين علاقاتها
بالبيئة المحيطة بها، و تعميق فهمها لمتغيراتها، خلافاً للمنظمات الحكومية حيث كان الإهتمام بهذا الجانب أسبق و أهم بحكم الملكية العامة لهذه المنظمات، ولكونها أنشئت
لتحقيق المصالح العامة، إضافة إلى خضوعها للرقابة الرسمية.(الكبيسي،1998م، ص85).

وعرف (Kathz et Kahn, 1966) البيئة بأنها "ناتجة عن جملة من العوامل (معايير،
القيم، الصراعات الداخلية و الخارجية، الإتصالات، السلطة)''. وهو تعريف شامل ولكنه غامض، فهو يدخل كل الأشياء المحيطة بالمنطقة في نطاق بيئتها ، دون تمييز بين التغيرات الفاعلة و المؤثرة ، و غيرها من القوى التي قد يكون تاثيرها ضعيفاً كما أن مصطلح الحدود
وهو الآخر يعتريه الغموض. فحدود المنظمة المادية هي جدرانها أو سياجها المحيط بها
الذي يفصلها عن غيرها من المنظمات. أما الحدود المعنوية و الاجتماعية و الحضارية

فقلما يمكن إقامتها ، فهي عامة وشاملة لجميع المنظمات دون استثناء. ومع ذلك فإن الحدود المحيطة بالمنظمات ليست أسور أو قيوداً أو موانع تفصلها عن البيئة ، وانما هي حدود اعتبارية أو رمزية أكثرمن كونها مادية. وهي تستخدم في التحليل و التقويم. (L. Brunet, 2001, p5).

وطور (كاوس) المعنى المجازي لبيئة العمل ليشمل العناصر الطبيعية و الاجتماعية
والبشرية ، كالأرض والمناخ والموقع والسكان والعادات والتقنيات، وكل ما يسهم في تكوين الحياة وبقائها (كاوس،1947م، ص13). وأكد هذا الاستخدام المجازي

لمفهوم بيئة العمل، حيث أشار إلى تأكيد أهمية النظرة للمنظمات على أنها كائن عضوي ، يؤثر ويتأثر بالبيئة

المحيطة، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات ، ومدى

تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين، وعلى مجمل العملية في المنظمة. كما أشار الشنوان إلى أنها ، أي بيئة العمل، إطار وعائي تمثل ما يحيط بالفرد في مجال عمله، ويؤثرفي سلوكه وأدائه ، وفي ميوله تجاه عمله ، والمجموعة التي يعمل معها ، والإدارة التي يتبعها ،

والمشروع الذي ينتمي إليه.(الشنواني، 1986م، ص 209). وهي كإطار معنوي تمثل الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة، والمتضمن لمتغيرات عديدة ، مثل فلسفة الإدارة العليا ، وظروف العمل، ونوع العلاقات بين أفراد التنظيم.

1-2- بيئة العمل و علاقتها بالمنظمة:

يشير (الكبيسي) إلى أن التفاعل المتبادل بين أي منظمة والبيئة المحيطة بها ، لا بد من أن ينتج عنه آثاراً إيجابية أو سلبية على نشاط المنظمة والعاملين بها. و أن التأثير المتبادل بين المنظمة وبيئتها ، يجب أن يتضمن الظروف والشروط الحاكمة، في ظل مواقف معينة تسهم في تطبيع المنظمة لوقت محدد ، حتى ظهور ظروف ومتغيرات أخرى أكثر أهمية ، في موقف أخر، تتطبع به المنظمة ، لذا يصبح من الضروري عدم دراسة المنظمات بمعزل عن ظروفها ومحيطها ، وتفضيل دراستها في ظل مواقف محددة لتكون أكثر واقعية. (الكبيسي ،1988م، ص**86**).

والمنظمات من جهة أخرى تؤثر في بيئة العمل. ويتأثر سلوك المنظمات على كل من المدى القصيروالطويل، ببيئات عملها المحيطة. فعلى المدى القصير تؤثر البيئة من خلال المدخلات التي تقدمها ، والمخزون الاحتياطي المتوفر لديها بالعوامل المحيطة بالعاملين،

وأثرها على معنوياتهم وأدائهم، وعلى المدى البعيد تؤثر بيئة العمل في المنظمة

من خلال تحكمها بأهدافها عند إنشائها ، أو من خلال درجات التعلم والتكيف، وفهم الدروس والعبر والتجارب عند التعامل معها. فتكيفها مع البيئة أو تكيف البيئة ذاتها ، يتأثر بدرجة التعلم والاستفادة من التجارب، وعلى القدرة في توظيف هذه الخبرة مستقبلاً. وتزداد قدرة
المنظمات على تغيير سلوكها والتفاعل مع ظروفها ، كلما زادت درجات المرونة في هيكلها وقلت درجات الرسمية والهرمية في تنظيمها ، وتتناسب درجات التكيف بين المنظمة والبيئة تناسباً طردياً مع وفرة المعلومات، وسرعة تبادلها ، ومدى قدرتها على تحليلها ، والتنبؤ
بتوقعات المستقبل في ضوئها ، وتكوين الذاكرة الفعالة التي توثق هذه العلومات،
وتستحضرها بالوقت المناسب.(Gerry johnson & all p74)

وفي ضوء ما تقدم من التأثير المتبادل بين المنظمة والبيئة ، فإن بقاء المنظمات
وتطورها ، يستلزم وجود وحدات داخل المنظمات لدراسة وتحليل البيئة وما يستجد بها من متغيرات ومن ثم الاستجابة لهذه المتغيرات والتوافق معها.

1-3- بيئة العمل وعلاقتها بالعاملين

وفيما يتعلق بعلاقة بيئة العمل بالعاملين بالمنظمة فإن مصلحة المنظمة تقتضي ضرورة حصروتلافي العوامل السلبية في بيئة العمل لكي لا تكون سمة متحكمة في سلوك العاملين، ومن تلك العوامل الاتجاهات النفسية السلبية التي يحملها العامل تجاه العمل أو المنظمة، والتي تهيمن عليه وتوجه سلوكه في مختلف مواقف العمل توجيها بعيدا عن المعايير المطلوبة للأداء. وسواء كان العامل يحمل اتجاهات سلبية من بيئته المنزلية ، أو تبناها من
بيئة العمل، فإن إدارة المنظمة الواعية، تلاحظ أية بادرة لاتجاه سلبي غير سليم، أو أية
ظاهرة غير صحية، فتصححها قبل أن تستفحل. إذ أن الاتجاهات والميول التي تم

اكتسابها تقاوم التعديل عادة، ولكن بجهود معينة يمكن تعديلها. والأفراد لديهم الاستعداد للتغييرمدى الحياة وفي مختلف الأعمار. (Eleonore marbot, 2007, p91)

وقد ظهرت بعض العوامل الحديثة التي تؤثر على بيئة العمل في كافة المنظمات، و وتتعلق بالعاملين فيها، ومن هذه الاتجاهات:

- إرتفاع مستويات التعليم ، وازدياد الوعي والتمدرس في صفوف القوى العاملة.

- تزايد تطلعات العاملين ، والتوسع في استعمال تشريعات العمل والعمال في توزيع الثروة.
- تعاظم القيم المعنوية على القيم المادية،
- نمو القطاع العام وتزايد التنسيق بين القطاعين العام والخاص،
- تكاثر القوى العاملة،
- مراقبة الكلفة والتباطؤ الاقتصادي،
- التشدد في تطبيقات قوانين العمل والعمال. (Gerry johnson & all p76)

ولأن البيئة المحيطة بالعمل تؤثر تأثيراً مباشرً وغيرمباشر على أداء العامل سلبًا وإيجابًا فمن الممكن أن تعمل على الحد من المجهود البدني والذهني للعامل أثناء العمل، خاصة إذا كان العمل يتم لساعات طويلة، وفي بيئة غير مناسبة، حيث تؤدي بالعامل إلى القلق والتوتر، وهذا ينعكس على كفاءة الأداء، واتسامه بالتأخير واللامبالات. (p.paillé 2006 p141).

فهي إذن تؤثرعلى سلوك وتصرفات الجماعات والأفراد ، وذلك من خلال عواملها الاقتصادية والاجتماعية والثقافيه ، كما لها تأثيرعلى السلوك الإداري والنفسي على العاملين بالمنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها، وتعد مؤشرًا على القيم والاتجاهات السائدة في
المنظمة.

كذلك يمكن أن تسهم المنظمات في تغييرالعديد من العادات والتقاليد ،

وأنماط السلوك

من خلال تعاملها مع العاملين وتعويدهم على الالتزام بالمواعيد واحترام الوقت و المحافظة على الهدوء والنظام واحترام حقوق الآخرين، وتخفف من أثر العلاقات السلبية العشائرية والاقليمية، وتغرس فيهم حب الصالح العام، والحرص على الملكية العامة، والتضحية بالمصالح الخاصة من أجلها أن اقتضى الأمر.

وتساعد تهيئة بيئة العمل في تكريس الوقت والجهد ، وتوجيه وحصر الفكر في الإنجاز الدقيق، وما يتخلله م ن تنسيق وتنظيم وابداع، وغير ذلك من الأساسيات التي تدعم الجهاز الاداري، وتهيئ جواً من العمل الفعال الذي يساعد على تحقيق الأهداف بالسرعة و الكفاءة المطلوبة (luc brunet ،1983).

من هذا المنطلق فقد أصبح التعرف على بيئة العمل، وسيلة مهمة لتحسين الأداء ورفع إنتاجية العاملين واجتذابهم نحو منظماتهم. لذا فإن الادارة الفعالة هي التي تحرص على التعرف على عناصر هذه البيئة، وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى. وهذا الأمر يسهم في أن
تتبنى الإدارة سياسات واجراءات لدعم الجوانب الإيجابية في المنظمة ، والقضاء على
السلبيات للوصول إلى بيئة عمل نموذجية يتم من خلالها العمل بارتياح. ومن هنا يتبين
أهمية الوقوف على أهمية وعناصر بيئة العمل بشكل عام، وبيئة العمل الداخلية بشكل
خاص. (حماد بن صالح الظاهري،2007)

ومن مجمل هذه التعاريف يتضح أن لبيئة العمل أنواع عدة، وسيتعرض البحث فيما يلي إلى أهم أنواع بيئات العمل.

2- أنواع بيئة العمل:

تميز الأدبيات المعاصرة بين العديد من البيئات التي تعمل فيها المنظمات. وهي من الكثرة والتعقيد بحيث يصعب حصرها وتصنيفها. ومن أهم هذه الأقسام:

1-2 بيئة العمل العامة و بيئة الخاصة:

يميز (الكبيسي) بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة بأن الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المنظمات، حيث يقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات. أما البيئة الخاصة فهي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها ، ولا يشاركها أحد في التأثربها ، كالأنظمة الداخلية للمنظمة، وأسلوب إدارة العمل فيها. ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور، نظراً لأن بيئة العمل تعتبرنظاماً مفتوحاً كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى، وهنا تصبح الحدود بين هذين النوعين من البيئة غير واضحة المعالم نظرا للتداخل بينها من ناحية التأثروالتأثير، ويرى (الكبيسي) أن التمييز بين بيئة العمل العامة والخاصة يعتمد على درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل ، إن كانت مباشرة وقوية، أو أنها غير
مباشرة أو ضعيفة. والمقصود بالتأثير هنا مدى الترابطية أو الاعتمادية بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيه لها، سواء تمثل ذلك في طاقات بشرية ومادية أو في خدمات أو دعم معنوي ونفسي ، إن كانت صلتها وثيقة بنشاط المنظمة وطبيعة عملها (الكبيسي، ، 1998م، ص 89).

2-2 بيئة العمل الداخلية وبيئة العمل الخارجية:

يفرق بعض الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع بين البيئة الداخلية والخارجية للعمل،
حيث يطلقون على الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة ، أو تعمل المنظمة بموجبها ببيئة العمل الداخلية. وهذا يتعارض مع التعريف الشامل الذي تطرحه أغلب المصادر المعتمدة القائلة بأن البيئة هي كل ما يقع خارج المنظمة. (الكبيسي، 1998م، ص 88).

ويوجز (Gerry johnson & all) تعريف بيئة العمل الداخلية في أنها البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة ، والإطار الذي يتم من خلاله إنجاز العمل. وتشمل بيئة العمل الداخلية في مضمونها العام بيئة تنظيمية وأخرى وظيفية ، حيث تعبر البيئة التنظيمية عن الموقف الاجتماعي الذي تتم العلاقات فيه بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في المنظمة ، كما تعبرعن مجموعة الممارسات والاتصالات والعلاقات بين الإدارة ومجموعة الأفراد. أما البيئة الوظيفية فتعبر عن مدى مشاركة الأفراد في تقرير أهداف المنظمة ، ومدى مناسبة برامج تخطيط القوى العاملة ، والتكهن باحتياجات المنظمة من القوى، وتحديد وتركيب الوظائف، وتبيان المسؤوليات والعلاقات المترتبة عليها مع مراعاة عناصر فعالية التشغيل، ومدى استجابة الأفراد لهذه العوامل، وقدراتها على اجتذابهم ورفع مستويات قدراتهم. أما بيئة العمل الخارجية فيقصد بها المتغيرات التي توجد خارج المنشأة، وأهمها البيئة السياسية، والبيئة الاجتماعية، والبيئة الاقتصادية. (Gerry johnson & all p77)

ويلاحظ (الكبيسي)، أن متغيرات بيئة العمل الخارجية التي تجد المنظمات نفسها محاطة بها ، لا يمكن التحكم فيها أو إخضاعها لإشراف أو رقابة أو تعديل أوتسكين، نظرًا لأن المنظمات لا تملك الصلاحيات أو السلطات المباشرة للتحكم فيها. (الكبيسي ، 1998م، ص88).

و هناك أنواع عديدة من التقسيمات و التصنيفات المحتلفة للبيئات و من ذلك تقسيمها إلى:

1- بيئة متغيرة متماثلة، و بيئة مستقرة متماثلة.

2-بيئة غير مستقرة و غير منسجمة، و غير مستقرة و متجانسة.

و يركز البحث الحالي على بيئة العمل الداخلية، ومعرفة أثرها على التسرب الوظيفي للعاملين في سوناطراك-نشاط المنبع-، ولذا سوف يتم التركيز على هذه البيئة من خلال تطبيق البحث على العاملين بهذه المنظمة.

3- بيئة العمل الخارجية :

1-3 بيئة العمل بصفة عامة

إن دراسة بيئة العمل بصفة عامة تعني دراسة بيئة العمل في إطارها الشامل لأن العمل يتأثر بالبيئة مثلما يتأثر الإنسان بها. ولا شك أن تأثير العوامل البيئية على المنظمات هو تأثير عام في جميع المجتمعات.

وقد ظل الفكرالتقليدي يتعامل مع المنظمات على أنها مغلقة الحدود ومنعزلة عن البيئة ويقلل من تأثيرالبيئة الخارجية على أداء المنظمات. وكان جل التأكيد ينصب على كيفية تمكين المنظمات من التأثير في البيئة والسيطرة عليها ، والتحكم بها ، وتوظيف طاقاتها ، حتى جاءت النظريات الإنسانية والتقليدية المحدثة والفكر السلوكي الذي أعطى لمفهوم البيئة إطارا أدق، وأوضح التأثير المتبادل بين المنظمة وبيئتها الخارجية.ويقصد بمفووم البيئة الخارجية المتغيرات التي توبجد خارج المنشأة ، ويقصد بها الظواهر المختلفة التي نشأ وتطور وعاش فيها النظام الإداري، وكذلك التفاعلات التي يتلاقى فيها النظام الإداري مع غيره من النظم الفرعية الموجودة داخل المجتمع مثل النظم الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا والإكولوجيا و التشريعية و السياسية وغيرها. (Gerry johnson & all p78)

وعرف (الكبيسي) بيئة العمل الخارجية بأنها "القوى والمتغيرإت الفاعلة والمؤثرة على المنظمة، وتقع خارج حدودها. حيث أبان أن متغيرات بيئة العمل الخارجية. يراد بها المتغيرات الأيكولوجية التي تحيط بالمنظمة وهي لا تملك الصلاحيات أو التسكين. (الكبيسي ، 1998م، ص88)، مما يجعل التعامل مع المنظمات وبيئاتها الخارجية صعباً ومعقداً لكون التآثيرالمتبادل بينهما لا يكون محكوماً أو موثوقاً في أغلب الأحيان. والعلاقة تزداد صعوبة حين يكون التأثيرالمتبادل بينهما كامناً أو مستقلاً، ويتعذر إخضاعه للقياس والتقديرالكمي.

وتنظيمات العصر ليست مغلقة أو منعزلة عن بيئاتها كما افترض التقليديون.كما أن البيئات التى تعيش فيها هذه المنظمات ليست متماثلة أو متشابهة. ونظراً للتأثير المتبادل بين

المنظمات وبيئاتها ، كما أثبتت أغلب الدراسات الميدانية التي أجريت حول هذا الموضوع، فإن الفكر السلوكي التنظيمي، يعتبر البيئة الخارجية متغيراً أساسيا ينبغي مراعاته عند تصميم البناء التنظيمى، واتباع النمط الأكثر انسجاماً وملاءمة للبيئة ، علما بأن بيئة أي منظمة هي نفسها من صنع منظمات أخرى مثلما تسهم هي في صياغة المنظمات الأخرى.

2-3 أنواع بيئات العمل الخارجية

إن التأثير المتبادل والمتداخل بين المنظمات وبيئاتها استلزم البدء بتصنيف بيئات
العمل الخارجية إلى عدة أصناف، أو عناصر. فهناك بيئات عمل خارجية مستقرة وأخرى
قلقة، وبيئات راكدة وديناميكية، وبيئات متعاونة ، وأخرى متحدية، أو ضاغطة ، وغيرها
من التصرفات التي يتم في ضوئها التمييز بين مستلزمات ومتطلبات كل منها، والضغوط التي تفرضها الخصائص التى تناسبها.
غير أن أهم تصنيفات بيئة العمل الخارجية لدى (الكبيسي) هي:

أ- بيئة عمل خارجية عامة

وهي تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم فرعية، سياسية، اجتماعية، اقتصادية ، وثقافية ، يكون تاثيرها على جميع المنظمات متماثلاً لحد كبير. وفي الغالب يتعذر إخضاعه للقياس، أو لتقدير درجة تأثيرها على وجه التحديد. فعلى سبيل المثال، إن وجود نظام سياسي مستقر، يحظى بثقة المواطنين، وله ما يكفيه من الموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات الأساسية ، يعد ظرفاً بيئياً إييجابياً بالنسبه للمنظمات بمختلف أهدافها ونشاطاتها ، وان اختلفت درجة الإيجابية اختلافاً نسبيا ومحدودا.

وتلعب البيئة السياسية دوراً هاماً في بناء و تشكيل نمط أداء أجهزة الإدارة العامة على وجه الخصوص (أمين، 1995م، ص 94-99). ومتغيرات البيئة

السياسية رغم أنها تدخل ضمن البيئة العامة ، إلا أنها تحدث فعلها المباشر أحياناً على بعض المنظمات. فتغير الوزارة المستمر، ومراعاة الانتماءات الحزبية عند اختيار القادة والاداريين، كلها متغيرات مؤثرة على أداء المنظمات وعلى هياكلها وأساليب عملها. وتؤدي البيئة الاقتصادية دوراً هاماً في تحديد نطاق وطبيعة الدور الذي تؤديه أجهزة الحكومة في المجتمع، كما تحدد قدرتها على القيام بهذا الدور.

كما تؤثر البيئة الاجتماعية المحيطة بالمنظمات في طبيعة الأداء وعمل هذه المنظمات. فهي تحدد السمات العامة للشخصية العامة التي تتسم بها مجموعة من الأفراد يعيشون في إطارها، كما تحدد سلوكيات الفرد أو الجماعة في ظل موقف معين، وفي إطار هذه العوامل البيئية ، وإن كان لبعضها التأثير الحاكم على سلوك أو مجموعة ظواهر سلوكية معينة. (هاشم، 1990م ص 55).

ب-بيئة عمل خارجية خاصة:

ويقصد بها تلك الأبعاد السياسية، الاقتصادية ، الاجتماعية ، التعاونية ، وحتى المناخية الطبيعية ، التي يؤثر مباشرة على منظمة بعينها ، أو على قطاع بذاته دون غيره، أو أن التآثيرعليه يكون واضحاً فعالاً ، نظراً لصلته الوثيقة. إما بمدخلاتها أو مخرجاتها. (الكبيسي ، **1998**م، ص**88**).

4- مفهوم بيئة العمل الداخلية:

تركز المنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها ، على دراسة بيئة العمل الداخلية للمنظمة بهدف زيادة إنتاجية وفعالية العاملين فيها ، وضمان ولائهم والتصاقهم بها. وتتميز المنظمات الحديثة بتعددية أهدافها وأغراضها. ويرجع ذلك إلى إمكانية توسيع الطاقات البشرية والمادية المتاحة لديها لتحقيق أغراض متعددة، وأنشطة متنوعة ، مما يجعلها تستقطب خيرة الكفاءات للعمل فيها ، والمحافظة على هذه الكفاءات.

ويرى (فرج عبد القادر طه) إن الاهتمام ببيئة العمل الداخلية تزايد في ضوء الخطوات الواسعة التي خطاها العلم من حيث الآلية التي تهتم بعناصر الإنتاج الساكنة، كالآلات والمواد ، حيث كانت الفكرة السائدة هي أن العامل ما

هو إلا عنصر كغيره من عناصرالإنتاج، يتأثر فقط بالظروف الحسية في بيئة العمل. وقد أدى ذلك إلى حدوث نتائج سلبية تتعلق بضعف الإنتاجية ، وتضاؤل الولاء والالتصاق بالمنظمة فكان لابد من التفكير الإيجابي نحو الجوانب الإنسانية المكملة لعناصر بيئة العمل المادية لتلافي هذه السلبيات. (فرج عبد القادر طه ،2001م، ص83).

وإذا كانت دوافع واحتياجات الانسان تشبعها بيئة العمل الداخلية، فهي تعد مدخلاً لتحسين إنتاجية العاملين، فتحسين الآداء يؤسس على ركيزتين أساسيتين، هما الركيزة الفنية،

والركيزة الانسانية، وكلاهما يعدان من عناصر بيئة العمل الداخلية. فكلما كان العاملون يتمتعون بالروح المعنوية العالية، ويشعرون بالولاء والانتماء لمنظمتهم ، يولد ذلك عندهم حب العمل والتضحية من أجله ، مما ينعكس إيجابياً على الأداء، ويخلق الرغبة في العمل والولاء نحو المنظمة.

ويعرف (الشنواني) بيئة العمل الداخلية بأنها "كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثرفي سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها ، والادارة التي يتبعها ، والمشروع الذي ينتمي إليه" . (الشنواني، 1987م،2005).

أما (الشريبيني) فهويجعلها في "مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الخاصة بمنظمة بعينها ، والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء هذه المنظمة . (الشريبيني، 1987م، ص20).

وهي بهذا المفهوم تمثل الميدان الإداري الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية وبتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

5- عناصر بيئة العمل الد اخلية :

يتضمن مفهوم بيئة العمل الداخلية عدة خصائص وعناصر مكونة لها ،

حيث ينظر إلى هذه الخصائص من عدة زوايا طبقاً لاختلاف البيئات التي يتم البحث حولها وأهدافها.

ويحدد (الهيتي، ويونس) السمات الموضوعية المشكلة لبيئة العمل والتي تمثل عناصر بيئة العمل الداخلية ، والتي تؤثر مباشرة في إدراك هذه البيئة ، بحجم التنظيم، مستوى الصلاحيات والمسؤوليات، ونوع التكنولوجيا المستخدمة في النشاط. (الهيتي ، ويونس، 1987م، ص **8**).

ويرى البعض أن عناصر بيئة العمل الداخلية هي، السلوك الإنساني، والوظيفي الذي يمثل درجة الشعور بالمسؤولية، والعلاقات السائدة داخل المنظمة التي تشمل حرية التصرف، درجة الدفء في العلاقات، درجة التأييد في العمل، درجة التشجيع على تحمل المخاطرة، درجة التشجيع على إبداء الرأي، درجة الشعور بوجود معاييرموضوعية لتنظيم الآداء، درجة الشعور بالإنتماء إلى المنظمة ، بالإضافة إلى نظام المكافأة. (الشربيني، 1987م، ص 230).

ويحصر (gerry johnson et all p78) عناصر بيئة العمل الداخلية في النظام السائد داخل المنظمة، التشريعات التي تحكم علاقة المنظمة بالعاملين وبالمنظمات الأخرى، الوسائل التكنولوجية والفنية التي تستخدمها المنظمة، هيكل و وطبيعة عمل المنظمة. بينما يجمل (قبادي) هذه العناصرفي أسلوب الإشراف، الحوافز، صراع الدور وغموض الدور. (قبادي محمد اسماعيل، ص163). أما عناصر بيئة العمل الداخلية لدى (فرج عبدالقادرطه) فهي: أسلوب الإشراف المتبع في المنظمة، الحوافز المادية والمعنوية، ونوع العمل والبيئة الطبيعية. (فرج عبدالقادرطه 2001م، ص313).

أما (الكبيسي) فيرى أن عناصر بيئة العمل تشمل: مستوى المسؤوليات والصلاحيات، الاتصالات، ونوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم، واتجاهات العاملين نحو المنظمة، (الكبيسي، **1998**م، ص**43**).

ومما سبق يمكن إجمال عناصربيئة العمل الداخلية فيما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم.
- اللوائح والأنظمة التي تحكم علاقة المنظمة بالعاملين.
- العلاقات السائدة داخل المنظمة
- الحوافز.
- أ سلوب القيا دة والإشراف.
- الاتصالات داخل المنظمة.
- طبيعة العمل.
- صراع وغموض الدور.

وسنتاول هذ ه العناصربشيء من التفصيل.

1-5 نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم:

ويقصد بها ما يمكن استخدامه من مدخلات معرفية أو تقنية ، من أجل مخرجات نهائية أو وسطية، يمكن أن تسهم بدورها في إغناء مدخلات المنظمات الأخرى (P.Roussel, 2000, p4). ولها تأثيرات إيجابية أوسلبية، منها إنخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين

في المنظمات المعقدة تكنولوجياً، مقارنة بزملائهم العاملين في ظل تكنولوجيا أقل تعقيداً. كما أن معدلات الرضا والتفاعل بين العاملين قد تتدنى في المنظمات المعقدة تكنولوجيا. كما أن التغير الذي يؤخذ من جانبه التكنولوجي دون مراعاة الآثار والعوامل النفسية والمجتمعية ، يولد أضراراً وأمراضاً تفوق فوائده وايجابياته. وعلى العكس، فإن التغير الذي يوفق بين النظم الاجتماعية والتقنية معاً ، ويستحضر التغيرإت المؤثرة والمتأثرة قبل التحول للتغير التقنى المستحدث أو المستورد قد يجلب فوائد ملموسة.

وتزيد التكنولوجيا من القدرات البشرية لتحقيق الأهداف الجماعية للمنظمة وللعاملين غيرأنها تطرح نتائج جانبية وعرضية لم تكن مقصودة منها ، وتتمثل في

التلوث البيئي والغازات السامة في الفضاء. وفي المقابل توفر معرفة حول هذه الأعراض الجانبية الضارة والتي تساعد في تجنب الأضرار، وتوفربدائل جديدة للقرارات المراد إتخاذها أو البرامج التي تحقق الأهداف أو السلوكيات وتعمق فهم النفس، وتساعد في تشخيص الظروف ومعرفة مستوى الطموح البشري وأثرها على السلوك كما تساعد في كيفية حسم النزاعات في الأحوال التي يتنافس فيها الأفراد أو الجماعات (الكبيسي ، 1998م، ص84).

2-5 اللوائح والأنظمة التي تحكم علاقة المنظمة بالعاملين:

يستند تطبيق اللوائح والأنظمة في المنظمة إلى الصلاحيه الإدارية التي يتمتع بها المدير أو المسئول. ومصطلح الصلاحية لا يكتمل ولا يفهم بعمق إلا اذا ربط بمصطلح المسؤولية، أي الإلتزام من قبل المتمتع بالصلاحية لأن يؤدي واجباته وفقاً للصيغ القا نونيه، والمعايير المهنية والأخلاقية، والقيام بمحاسبة العاملين في المنظمة وفقاً لهذه المعايير ويقابلها استسلاماً أو طاعة أو قبول من جانب الآخر، وهم المرؤوسون مع هذا المدير. والصلاحية تظل حقاً رسمياً يمارس ضمن المنظمة، أنها حقوق شرعيه محددة بالقوانين وهي قدرة سلوكية تختبربالممارسة، واستعداد فطري أو حضاري يعبر عنه المرؤوسين بالتعاون مع رؤسائهم، وتقبل الصلاحيات الصادرة لهم من منطلقات عدة منها : نظام التنشئة الاجتماعية والحضارية التي تلقن وتعلم. ونظام الثواب والعقاب المصاحب للقبول أو الرفض، والولاء والانتماء للمنظمه وأهدافها وأنشطتها ، وخبرات ومؤهلات الرؤساء وقدراتهم المميزة، ودائرة التوقع من قبل المرؤوسين لما يصدر لهم (الكبيسي ، **1998**م، ص**43-45**).

ويواجه تطبيق النظم واللوائح عدد من الموانع والقيود التي تحول دون تحقيقها للنتائج المتوقعة، أوقد تسهم بظهور بعض المشكلات والصعوبات التي تعرقل عمل المنظمة وتؤدي إلى نفور العاملين منها ، ومنها الرفض السلبي أو المقاومة لأسباب تتعلق بنوع هذه الأنظمة واللوائح، وبطريقة تنفيذها ، أو بالوقت الذي صدرت فيه. وقد يؤدي ذلك إلى خلق التوتر والانقسام بين صفوف العاملين،

الأمر الذي ينتهي بتفجير المشكلة الكامنة، أو إعاقة الأفراد عن القيام بمهامهم. وقد تعمل العلاقات الشخصية التي تربط القيادات والجماعات اللارسمية داخل المنظمة على إعاقة وعرقلة الإلتزام بالنظم واللوائح. كما يؤدي غموض قنوات الإتصال ، أو عدم الإستقرار الرسمي في المنظمة ، كالتداخل والازدواجية بين الصلاحيات إلى النتيجة نفسها ، إضافة إلى أن المركزية الشديدة ، أو اللامركزية المفرطة في تطبيق اللوائح والنظم، قد تدفع بالعاملين إلى عدم الإلتزام، أو التقيد بها ورفضها. (فرج عبدالقادرطه ، 1987م، ص 49).

وتنقسم النظم واللوائح بالمنظمة إلى شقين رئيسيين وهما : النظم واللوائح المتعلقة بتقنين وتنظيم النشاط الإداري وأساليب تسيير العمل، والنظم واللوائح التي تحكم وتقنن أساليب توزيع العوائد المادية والمعنوية التي يتلقاها العاملون نظير أدائهم لأعمالهم ومهامهم".

(أ) النظم واللوائح الإدارية :

تهدف إلى تقنين منهجية محددة تبين الأساليب المنظمة لكيفية إدارة الأنشطة، وتقنين العلاقة بين الادارة والعاملين فيما يتعلق بآدائهم لمهامهم وأعمالهم.

(ب) النظم واللوائح المادية :

وتشمل القوانين والنظم المعنية بأساليب توزيع الأجور (الرواتب) والعوائد والفوائد المادية المتصلة بها ترقيات وحوافز وغيرها .

- الراتب (الأجر) :

وهو "المقابل النقدي الذي يناله العامل لقاء العمل الذي يقوم به". وفي مفهومه الشامل يتضمن كل المبالغ المباشرة وغيرالمباشرة التى يتقاضاها العامل في مقابل أداء واجبات وظيفته ومسؤولياتها . ويشمل الراتب و العلاوات وهي المبالغ التي تدفع للعاملين، بالإضافة إلى رواتبهم، تلبية لمتطلبات معينة، قانونية، أو اجتماعية، أو ناشئة عن أوضاع خاصة. وتعد

بعض العلاوات كعلاوة غلاء المعيشة، جزءاً من الأجر أو الراتب. (Bruno Sire 1993 p10)

- نظام الترقيات:

تعد الترقية من أهم الأحداث التي يمر بها العامل في حياته الوظيفية ومن الممكن استخدام الترقية كأداة لتقدير العامل على منجزاته ، وكذلك لتحفيزه على مواصلة التحسن، واجتذابه نحو المنظمة التي يعمل بها. ولتحقيق ذلك، لابد من تخطيط الترقيات بعناية وتطبيقها بإنصاف. وينشأ التدرج في الدرجة والراتب عندما يجري إعداد عاملين لوظائف أعلى في الدرجة من درجاتهم الحالية. ويستخدم التدرج أيضاً في حالات الخريجين الجدد ، أو المشغل، أو الحرفي، أو الفني، أو غيرها. ومن الضروري في هذه الحالات تقييم التقدم الذي يحرزه المتدرب، ومكافأته عن طريق إعطائه خطوة متقدمة من خطوات الوظيفة، مع مكافأة مالية. ويستحسن أن تحدد مقاييس لهذه الخطوات حيثما أمكن، للاستعانة بها في قياس تقدم العامل. (J.M Perritti 2000 p131)

ويعرف (أحمد صقر عاشور) الترقية بأنها "نقل العامل إلى وظيفة أخرى، أعلى في واجباتها ومسؤولياتها وترتبط هذه النقلة في الغالب بفائدة مادية ومعنوية للعامل، وبالتالي تعد ذات أثر إيجابي على دوافع العاملين للإنتاج، وعلى نجاح الإدارة في تهيئة الظروف المناسبة لانتماء العامل لمنظمته .

كما يرى (أحمد صقر عاشور) أن الغرض من الترقية هواستغلال مهارات الأفراد وقدراتهم، خاصة أولئك الذين أبدوا استعدادات أكبر خلال فترات تدريبهم وممارستهم للعمل. ومن وجهة نظرالأفراد تمثل الترقيات حافزاً إضافياً لهم لتحسين أدائهم وزيادة ولائهم للمنظمة.
(ا أحمد صقر عاشور ،1976م، ص63).

3-5 العلاقات السائدة داخل المنظمة:

ظل التعامل مع العاملين في المنظمات تقليدياً في العديد من المجتمعات المتقدمة والنامية، على الرغم من تنامي الفكر السلوكي المعاصر، الذي بدأ يتعمق

وينتشر في العصر الراهن، حيث أصبح المفهوم العام لهذه العلاقة يتمثل في أن تواجد العاملين بالمنظمات ليس مقصورا على مجرد العمل فيها ، بل ليصبحوا جزءاً منها، وليساهموا في بنائها. ولذا تتعمق التأثيرات الإيجابية والسلبية للمنظمات المعاصرة داخل الأفراد والجماعات، وطرق تفكيرهم

25

وسلوكهم في الحياة، كما يتعاظم دور الأفراد والجماعات ودوافعهم، وأهدافهم في إنجاح المنظمات أو إعاقتها ، وذلك من خلال المتغيرات البيئية، كالدين والقيم والعلم والتكنولوجيا ، والمتغيرات التنظيمية كالتعليم والتدريب والتنشئة الاجتماعية، والمتغيرات السيكولوجية كالحب، والحقد، والأنانية، والصراع، ومدى تداخلها وتفاعلها. (الكبيسي ، 1998م، ص106).

وتؤدي معرفة العامل لطبيعة عمله وأهميته إلى معرفة مناخ العمل والعلاقات السائدة فيه، كما تساهم في فهم بيئة العمل التي يعمل من خلالها عبر تأديته لمهام وظيفته. ويتولد هذا الشعور كلما كانت الوظيفة غنية ومتحدية لقدرات العاملين بقدر يؤدي الى استنفار قدرات الإبداع والابتكار لديهم لممارسة أدوارهم الوظيفية. والعلاقات السائدة داخل المنظمة تتيح
المجال لاستخدام القدرات العقلية والابتكارات، وتقديم فرص الإبداع والشعور بالسعادة عند انجاز هذه الأعمال، كما توفر مناخاً تنظيماً ومكاناً مناسباً للتنافس الشريف بين الأفراد العاملين ضمن بيئة عمل ملائمة. ومن خلال العلاقات الإنسانية والوظيفية بالمنظمة يحقق العامل حاجة الأمن والطمأنينة والتقدير الاجتماعي بصفته عضواً في جماعات عمل مستمرة بعلاقات متبادلة. كما أن احترام الفرد لذاته، واستغلال المواهب، والوصول إلى أعلى مركز من خلال أفكاره وجهوده، يقود الى توافر بيئة توجه العلاقات الإنسانية في التنظيم باتجاه سليم يتيح المجال لإشباع حاجات الأفراد. (J.M Perreti p120).

وتتسم المنظمات الادارية بسيطرة البعد الانساني والاجتماعي على مدخلات ومخرجات هذه المنظمات. فالعنصر المهم في مجال العلاقات هو

الإنسان نفسه. وهو الذي يلعب الدور الأكثر أهمية في جميع مستويات الأداء الوظيفي في أي منظمة. وأداؤه داخل المنظمات يتم من خلال علاقات عمل متداخلة من حيث توفر ظروف العمل المناسبة ، سواء كانت مادية أو معنوية ، وكذلك العمل على رسم السياسات التي تمكن من إقامة علاقات جيدة بين الرؤساء والموؤرسين، قائمة على الاحترام والتعاون في أداء العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بتقديم الخدمات الثقافية والطبية وغيرها مما ينعكس ايجابياً على ولاء العاملين لمنظماتهم. (قبادي محمد اسماعيل، 1994، ص 11).

وقد جاء الاهتمام بالعلاقات الإنسانية متأخراً بالنسبة للخطوات الواسعة التي خطاها العلم من الناحية الآلية والهندسية، وتلك التي تهتم بعناصرالانتاج الساكنة والآلات والمواد.

وكانت مدرسة العلاقات الانسانية قد ظهرت في الفترة ما بين عام 1930م و عام
1970م ، كرد فعل للمجموعات العلمية التي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين، وبالتالي أهملت العوامل الإنسانية والاجتماعية.

ويطلق لفظ (علاقات إنسانية Human Relations) على التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات، سواء، كان ذلك في مجال العمل، كالأعمال الحكومية، أو التجارية، أو المدارس، أو الجامعات، أو في المجالات الاجتماعية. ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها "ذلك الميدان من الادارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم للعمل بإنتاجية وبتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية" . (عبد السلام أبو قحف، 1986م، ص 497).

وتأخذ طبيعة علاقات العمل اتجاهات متغيرة طبقاً لنوع وطبيعة العلاقات داخل التنظيم، حيث توجد علاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وأخرى علاقات عمل بين الأفراد العاملين مع بعضهم البعض. وتعد العلاقة بين الرؤساء

والمرؤوسين من أهم خصائص بيئة العمل، حيث أنها المشكل لطبيعة ونوع المناخ السائد في اصدار القرارات والأوامور، ومدى تقبلها من قبل المرؤوسين. وهذا ينعكس أيضاً على طبيعة العلاقات بين الأفراد ، فالأفراد في المنظمات عبارة عن مجموع العاملين بها، سواء كانوا في أعلى المستويات الإدارية أو في أدناها. (عبد المنعم عبد الحي، 2002م ص 53).

وطبيعة العلاقات بين الأفراد في التنظيم، تأخذ أهمية موازية لطبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، لأن الفرد في التنظيم يستمد من مجموعة العاملين معه ما يلبي حاجاته الاجتماعية التي يفتقر إليها. وهم مصدر الأمان للمعلومات غيرالرسمية فيما يتعلق بالأمور الشخصية واتجاهات المنظمة. كما أن الفرد قد يجد حرجاً في طلب النصح والإرشاد من رئيسه، ولكن لا يجد حرجاً في طلب ذلك من زملائه إذا كانت علاقاته بهم جيدة. وترتبط دوافع العمل والانتاجية العالية، وجودة العمل، والولاء للمنظمة بالعلاقات بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم (أحمد صقر عاشور، 1995م، ص 130).

وفيما يتعلق بالإدارات، فان الإدارة العليا تشمل القائمين بأعمال اتخاذ كافة القرارات الرئيسة ، لذا فإن توافر مجموعة من قنوات الاتصال الفعالة ، و العلاقات الجيدة بين أجندة

الإدارة ، وبين المستويات الإدارية الأخرى، يعتبر أمراً ضرورياً لضمان وصول القرارات إلى الجميع، بالإضافة إلى أنها تمكن هذه الإدارة من المتابعة المستمرة لمدى تنفيذ قراراتها وتحديد المشكلات التي قد تعترضها

أما الإدارة الوسطى، من المشرفين ورؤساء الأقسام، وكذلك إدارات المستوى التنفيذي، أي القائمين بتنفيذ الأعمال مباشرة ، فلابد من أن تتوفر ظروف عمل مناسبة تحقق لهم الراحة النفسية والشعور بالإنتماء إلى المنظمة، لكي يتم أداؤهم بصورة أفضل وبالتالي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. فبيئة العمل التي تفتقر إلى العلاقات الجيدة، وانتشار الصراعات بين أفرادها ، ستلحق بها أضراراً، وسوف يقل عطاء أفرادها لانهماكهم في هذه الصراعات. ومن هنا تصبح مهمة

الادارة أن تحد من هذه الخلافات وتوفير بيئة عمل تسودها الألفة والمحبة وروح الفريق.

ويرى بعض علماء الإدارة أن أحد العوامل الهامة والمؤثرة في سلوك الفرد في العمل، هو علاقته بزملائه ، فإذا كانت هذه العلاقة طيبة يسودها التفاهم، وكان الترابط الإجتماعي للعاملين من حوله يشعره بالاطمئنان والثقة، فإنه يكون عادة أقدر على التكيف بما يحقق انتمائه لمنظمته.

و تضيف الدراسات و الأبحاث أن تأثير العوامل المادية سوف يكون أقل إذا كان هناك جو من العلاقات الإنسانية الحسنة يجمع بين الأفراد العاملين في المؤسسة. كما ساعدت الأبحاث في مجال العلاقات الإنسانية على إبراز دور التنظيم الإجتماعي في جماعة العمل و أوضحت أهمية العلاقات بين المشرفين و العاملين، و طرق و أشكال الإتصال داخل الجماعة فيما بين أعضائها و كذلك الإتجاهات و الدوافع المختلفة للعمل.(أونيس عبد المجيد، 2009، ص132)

4-5 الحوا فزالمادية والمعنوية:

يقصد بالحوافز جميع العوائد المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل عمله

في المنظمة. ويتضمن هذا المجال ظروف وبيئة العمل المادية والمعنوية التي تؤثر في درجة تقبل الفرد لبيئة عمله الداخلية وبالتالي رضاه عن منظمته. وتشمل هذه الظروف البيئية الطبيعية من متغيرات الحرارة والتهوية و النظافة و المرافق. كما يتضمن أيضاً

الأجور والمكافآت ونظام التقاعد وفرص التطور والترقي في العمل، والأمن و الاستقرار

الوظيفي، والاعتراف والتقدير و المكانة التى تحتلها الوظيفة في المجتمع مقارنة

بالمهن المشابهة، ومدى تقدير واحترام المجتمع لها ، ونظرة الناس إليها وللعاملين فيها.(علي السلمي، 1997م ص 14).

ويرى (عادل الجودة) أن المقصود بالحوافزهو الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه. (عادل الجودة ، 1991م، ص 21).

وكان الإهتمام بموضوع الحوافز قد ظهر مقترناً بإهتمام علماء النفس الصناعي بإجراء الدراسات التي أسفرت عن عدم إمكانية حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك ما يحفزه على ذلك، واجتذاب العاملين نحو المنظمة ما لم يقترن ذلك بالتحفيز.

وقد فرق (هرزبيرج) بين الحوافز الوقائية المخفضة من عدم الرضا ، والحوافز التشجيعية التي تزيد من الرضا. فالأولى تشمل الراتب وظروف العمل والأمن الوظيفي ووظيفة الإشراف. أما الثانية فتشمل التقدير والترقية والشعور بالإنجاز وزيادة المسؤولية وغيرها من الحوافز المرتبطة بالعمل ذاته وليس بمحيطه. فالحوافز هي التي يؤدي حضورها في المنظمة إلى تحقيق الرضا والإرتياح والإرتباط بالمنظمة ، بينما يؤدي غيابها إلى العكس، وتشمل الحوافز الإنجاز والإعتراف والتقدم والعمل الممتع وتوفر النمو والتطور وفرص المسؤولية، وهي ما تسمى بالعوامل الحافزة. أما الأخرى المتمثلة في سياسة المنظمة وإدارتها، والإشراف المباشر، والأجور والرواتب، والأمن الوظيفيي وظروف العمل، وحتى المخصصات والمنح، فهي ليست حافزاً، وإنما هي الحد الأدنى المطلوب الذي يؤدي توفيرها وتطبيقها إلى إزالة عدم الرضا وتقليل الإستياء وعدم الإرتياح، ولكنها ليست بالضرورة توفرعوامل جاذبة نحو العمل بالمنظمة. فهي مستلزمات الحد الأدنى، أو عوامل البقاء النمطي (Merge Gupta Sunderji, 2004, p 39).

والعامل كأي إنسان، يشعر بحاجات ويرغب في إشباعها. ومن هذه

الحاجات ما ينشأ معه قبل إلتحاقه بالعمل الوظيفي، أو منها ما يتولد خلال ممارسته للعمل، ويطلق على هذه
الحاجات إسم (الدوافع الوظيفية).(حبيش، 1991م، ص25).

وينظر إلى الحوافزمن خلال كونها عوامل تساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد داخل بيئة العمل، وتؤدي إلى اجتذابهم نحو المنظمة. لذا لا بد أن يكون نظام الحوافز مدروساً دراسة دقيقة ، بحيث يلبي حاجات العاملين على مختلف مستوياتهم بالقدر الذي يخلق لديهم الولاء والإنتماء وحب العمل.

ويرتبط نظام الحوافز بجانبي القدرة على العمل والرغبة في البقاء بالوظيفة. وتتوفر القدرة على العمل بتوفير الظروف المادية المناسبة لطبيعة العمل. بينما تتوفر الرغبة في البقاء في المنظمة بالعديد من العوامل من أهمها تنمية الحافز على العمل. وهذا يتطلب وجود نظام مقبول للحوافز يحقق التوازن بين أهداف المنظمة العاملين ويعمل على تحريك طاقات العمل الكامنة وزيادة الولاء والإنتماء للمنظمة، ومع أهمية الحوافز المادية، فإنه لا يمكن إغفال أهمية الحوافز المعنوية والتي لها تأثير على استبقاء العاملين والتصاقهم بمنظماتهم. ومن هذه الحوافز الشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب، وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص للترقي، والشعور بالولاء نحو المنظمة، كما أن إشباع حاجات الأفراد من خلال الحوافز و توافر فرص التطوير الوظيفي، يؤدي إلى توافر بيئة عمل ملائمة يستطيع العامل فيها أن ينتج، كما تزيد من درجة انتمائه للمنظمة. (فرج عبد القادر طه ،2001م، ص84).

ويتزامن مع أهمية الحوافز المادية والمكفآت، فرص التفوق والحصول على المنصب المرموق والمكانة العالية. فعند توفر نظام يتيح للجميع فرص ترقيات وظيفية عادلة بين الجميع ، فإنه يشكل حافزاً لهم على زيادة إنتاجيتهم ورفع مستواهم، لاسيما بالنسبة لمن يرغب منهم في الحصول على ذلك الحافز.

5-5 أسلوب القيادة والإشراف:

تتأثر إنتاجية أو إنجاز أي عمل بنوعية القيادة التي تقود المنظمة لما لها من تأثير في العاملين بها، كما أن قرارات المدراء أن لم تعتمد على قبول المرؤوسين ومساندتهم يمكن أن تتحول إلى عامل سلبي.

وتعنى بيئة العمل الداخلية بأهمية وظيفة المديرفي خلق جو يتلاءم مع طبيعة النشاط التنظيمي. لذا فإنه من المؤكد أن لبيئة العمل الداخلية تأثيرا أكبرمن نموذج أو شخصية قيادية في عملية توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وكسب ولاء وانتماء العاملين والتصاقهم بمنظماتهم. فمن الممكن أن يكون القائد أتوقراطياً، أو ديمقراطياً. أما كيف يمكن توجيه السلوك نحو الطريق الأفضل في تحقيق الأهداف، فهو يعتمد على مدى إمكانياته في تهيئة الجو المناسب للسلوك المناسب. (luc brunet 2001 p6)

وتعد عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل. والقيادة بصفة عامة هي المحور الرئيسي للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. وتلعب القيادة الإدارية الدور الأساسي والهام في العمليات الإدارية. اذن أن القيادة الإدارية هي الرأس المفكرللمنظمة. (النادي 1993م، ص206).

وتعد التعريفات الخاصة بالقيادة متباينة ، ويعود ذلك إلى تنوع واختلاف نظرة العلماء إلى مفهوم الإدارة وعملياتها ومكوناتها ، فهناك من يرى أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة نحو تحقيق أهدافها ، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أعضائها ، والحفاظ على تماسكها. (النمر، وآخرون،1997م، ص314). ومن هذا التعريف يمكن الوقوف على الأثر الذي تحدثه الادارة في تحقيق أهداف المنظمة حيث أنها تعد عنصراً مهماً من عناصر البيئة الداخلية للمنظمة.

ويرى (كلالدة) ، أن القيادة هي العملية التي يؤثر فيها القائد في الآخرين

وتحمل في جوهرها مخزون الفرد المعرفي من معتقدات وقيم وسلوك ومعرفة ومهارات. (كلالدة 1997م، ص17). ومن خلال هذا المفهوم تتضح أهمية الثقافة القيادية في المنظمات. حيث أن القيادة كما جاء في التعريف السابق، تعبرعن السلوك القيادي. لذا فإن القيم التي تتسم بها القيادة تؤثر على أعمال المنظمة من خلال تأثيرالسلوك القيادي في الآخرين، وهذا السلوك هو الذي يميز الولاء للمنظمات، ويمنحها طابعاً خاصاً تتسم به و خصوصية تميزها عن غيرها من المنظمات.

والقيادة الجيدة هي التي تسعى الى بث روح الانتماء والولاء للمنظمة من قبل
العاملين، وبالتالي قيادة المنظمة إلى تحقيق أهدافها. فهي في جوهرها عملية تتأثر باستخدام

وسائل متعددة يمارسها القائد داخل المنظمة من أجل التأثير على المرؤوسين بما يحقق أهداف المنظمة. ومن خلال اتجاهات القيادة المتعددة ، فإن الأساليب القيادية في المنظمات ، تختلف باختلاف حجم المؤسسة وأهدافها كما في المنظمات الأمنية أو المدنية أو منظمات القطاع الخاص. ومن أكثر التصنيفات شيوعاً في الفكر الاداري حول أساليب القيادة وأنماطها ، هو تقسيم أساليب القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط هي:

القيادة الأوتوقراطية وهي القيادة التسلطية المستمدة من المركز الوظيفي. والقيادة الديمقراطية وهي القائمة على أساس العلاقات الإنسانية في العمل، وتسعى إلى رفع الروح المعنوية بين العاملين وخلق التعاون بينهم. والقيادة الحرة (القيادة المنطلقة) ، فهي التي تحمل بعض الصفات المشتركة من النمطين السابقين (الديمقراطي والأوتوقراطي). ويتم التركيز من خلال هذا الأسلوب نحو الاهتمام بحرية الأفراد العاملين لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات الملائمة لإنجاز العمل، بالإضافة إلى منح المزيد من الحرية في ممارسة السلطة والاهتمام

بالتوجيه للعاملين، ويقتصر دور القائد هنا على المشورة مما قد يفقد السلطة هيبتها خاصة في ظل عدد تواقرعاملين مؤهلين لانجاز العمل. (Luc brunet 2001 p8).

6-5 الإتصالات داخل المنظمة:

يعرف الاتصال بأنه تمرير (**Passing**) للمعلومات بين فردين أو أكثر من أجل زيادة الفهم وتبادل وجهات النظر، أوالتنسيق المواقف الفكرية أو السلوكية . (الكبيسي ، 1998م، ص65).ولأهمية هذه العملية فقد وجد أن قسطا كبيراً من وقت المديرين يكرس لإرسال المعلومات أو استلامها ، أو التعليق عليها، أو تنفيذ مضامينها، أو إبلاغها الى الجهات ذات العلاقة بها.

ويعرف (ماهر) الاتصالات بأنها "استقبال و تخزين و تحليل و استرجاع و عرض
وارسال المعلومات" . (ماهر، 2003م، ص353). وتقترن الاتصالات في المنظمة بالتقنيات، ففي العصر الحاضر وفي المستقبل يصبح من الممكن الفصل بين وسائل وأساليب وطرق الاتصال ذات التكنولوجيا المتقدمة وبين المعلومات و الأوامر و القرارات التي يراد نقلها وايصالها. وهي وسيلة المديرين في ادارة أنشطتهم الإدارية وفي ادارة وتحقيق أهداف
المنظمة من حيث تحديد الأهداف وتحديد المشكلات وسبل علاجها وتقييم الأداء والتنسيق بين

المهام والوحدات، واصدار الأوامر والتعليمات، وتوجيه ونصح العاملين، والتأثير في الآخرين وقيادتهم وحفزهم. (الكبيسي ، 1998م، ص65).

وهناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية فهناك اتصالات لنقل المعلومات من المنظمة إلى العاملين، ومن العاملين والمديرين إلى المنظمة، واتصالات لبناء شخصية المنظمة. وهنالك اتصالات من العاملين إلى المنظمة تتعلق بالشكاوى و الاقتراحات ومقابلات ترك الخدمة والاستشارات. وتقوم

المنظمة بالعديد من الاتصالات والإجراءات التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة لأسلوب العمل والإدارة بهدف رفع ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة، وتتمثل هذه الاتصالات في الملصقات وكتابة تاريخ الشركة والحفلات واصدارالمجلات والدوريات، واقامة الرحلات، والعروض الفنية للعاملين، والمسابقات، والمباريات، والزيارات الميدانية ، وغيرذلك. (ماهر، 2003م، ص367).

وتعد الاتصالات الحكومية في الغالب ذات طابع رسمي، ويمكنها أن تأخذ أشكالاً متعددة، فهناك الاتصالات الشفهية التي تتم عبر اللقاءات الشخصية المباشرة ، واللقاءات الجماعية من خلال المؤتمرات والاجتماعيات أو عبر أجهزة الاتصال. وهناك الاتصالات التحريرية التي تعتمد الرسائل والكتب المرسلة عبرالدوائر المتخصصة. وتأخذ هذه الاتصالات شكل الأوامر و القرارات النازلة من الأعلى إلى الأسفل أو شكل التعليمات التي تعلن وتنشر للجمهور، أوشكل التقارير والشكاوى أو المقترحات. وقد يتم الاتصال عبر الشاشات المرئية التي تجمع الصوت والصورة ، أو عبر الوسائل السمعية والبصرية أو الشرائح. وتظل للرموز و الإشارات والألغاز و الاختزال وللاتصالات السرية مكانتها في الاتصالات الحكومية لمنظمات العصر. أما الاتصالات اللارسمية فقد لا تسمح القوانين والنظم بالاعتماد عليها في العمل الحكومي الرسمي، ولكنها تظل شائعة ولها تأثيرها ودورها في أغلب المنظمات ولكن بطرق مختلفة. فقد تتم تلقائياً عبرا للقاءات لتعبير عن المشاعر أو المعاناة والهموم التي لا تسمح الاتصالات الرسمية بتوصيلها. ويمكن استخدام شبكة الاتصالات اللارسمية لأغراض ايجابية تسهم في التخفيف من معاناة العاملين ورفع معنوياتهم أو حثهم على التعاون.كما يمكن أن توظف لأغراض سلبية كبث الإشاعة المغرضة المثبطة والمشككة بمواقف المنظمة وسياساتها وقراراتها. (الكبيسي ، 1998م ء ص67).

وتعتمد فعالية كثير من الادارات على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها. فاستخدام المنظمات لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنها من الإسهام في تحقيق أهدافها. ذلك لأن هذه الأساليب تساعد على توفير

تدفق فعال للمعلومات.

وتؤكد المشاهدات اليوميه أن نسبة مهمة من الوقت الرسمي للمديرين تستنزفها المقابلات والمراجعات والاتصالات المتعلقة بمتابعة قضايا العاملين، وتقديم الشكاوى والتظلمات واستكمال المستندات (الفاكس، والبريد الإلكتروني) ، تحتل قسطاً كبيراً من وقت العاملين في إدارتها وتسيير منظماتها. وبسبب هذا التباين في واقع الاتصالات، وما تعيشه المنظمات الحكومية من مشكلات وضغوط تتعلق بحجم المراسلات، فإن هناك حلين مختلفين لمواجهه هذا الواقع، هما : سياسة الباب المفتوح، التي يسمح بموجبها بمقابلة كل من يود الاتصال بالإدارة لتقديم مشكلات، ومن شأن هذه السياسة أن تسهم في تحسين العلاقات مع البيئه ومع العاملين والمتعاملين مع المنظمة ، وامتصاص الغضب والاستياء، وتحسين صورة المنظمة ، أما النهج الثاني فيسمى: سياسة الباب المغلق التي يلجأ لها المديرون للتفرغ لأعمالاهم التخطيطية والتنفيذية، وتخويل السكرتارية والمساعدين وموظفي الاستعلامات للإجابة على التساؤلات والحيلولة دون دخول المراجعين للمكاتب إلاّ عند الضرورة القصرى. وقد تؤدي هذه السياسه إلى ردود فعل سلبية لدى المراجعين والعاملين الذين لا يقنعهم إلاّ مقابلة المسؤولين المهتمين بالمنظمة. والحل الوسيط الذي تلجأ له بعض المنظمات لتلافي عيوب السياستين الآنفتين، يتمثل بتخصيص ساعات محددة من كل يوم، أو يوم واحد كل أسبوع لهذه الاتصالات. (الكبيسي ، 1998م ، ص70).

7-5 طبيعة العمل:

يقصد بطبيعة العمل الأساليب والطرق المتبعة في تطبيق سياسة الأفراد داخل الإدارة. وكذلك الإجراءات والخطوات التنظيمية الرامية إلى تنظيم العمل بما يخدم أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها. (قباطي محمد إسماعيل).

وللمنهج أو الأسلوب التنظيمي للعمل عدة مداخل أهمها وأكثرها اعتدالاً التنظيم الذي يقوم على أساس سلوكي يرتكزإلى التقارب بين تحقيق أهداف المنظمة وطموحات العاملين تحت إشرافها ، من حيث دراسة الأشكال

السلوكية للتفاعل الاجتماعي بينهما ، والعمل على

إزالة المؤثرات السلبية وتقوية المؤثرات الإيجابية.

ومهما اختلفت مداخل المنهج التنظيمي للعمل، والفروض حول آثار تطبيق أسلوب تنظيمي معين، فإنها تسلم بإمكان إيجاد التكامل بين طموحات الأفراد وأهداف المنظمة ، فيعملان معاً على تهيئة ظروف يتسنى للفرد فيها إشباع حاجاته النفسية عن طريق العمل لتحقيق أهداف المنظمة ، وأن تدرك المنظمة عن طريق أسلوب تنظيمها لسلوك الأفراد، أنه لا بد أن يقوم على تفهم لدوافع الفرد الحقيقية حتى يتشبع بالولاء لها.

وتسهم طبيعة المهام التي يؤديها العاملون في المنظمات في رفع الروح المعنوية لهم ، وتنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم مما يؤدي إل بذل الجهود لإتمام العمل على نحو مرض ليواكب أهداف المنظمات. وطبيعة النشاط داخل التنظيم هو مرآ ة عاكسة لبيئة العمل الداخلية. وحينما لا تتوافر المؤهلات أو الميول اللازمة نحو تأدية العمل، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالضجر وعدم الرضا عن العمل، خاصة إذا كان العامل يعمل في بيئة لا تتوافر فيها فرص التطوير والنمو الوظيفي ، ولا التقدير من قبل رؤسائه في العمل.

ويلعب ضمان واستمرار العمل والحصول على الدخل المستمر دوراً مهماً في تقليل حالة التوتر بإزالة الخوف من حياة العامل، وتشكيل حالته المعنوية ورضاه الوظيفي. (السلمي، 1983م، ص163).

ويجب أن تتوافر الظروف والإمكنات المناسبة للعمل مثل المكان المناسب وظروف العمل الصحية ، والآلات والتجهيزات التي تهيئ للعامل القدرة على أداء عمله بأحسن صورة ، وتعتبر من الحوافز المادية التي تدفع العامل الى بذل مزيد من الجهد نتيجة الشعور بالأمن
من الأخطار والراحة النفسية. ولكي تكون ظروف العمل محفزة ، لا بد أن يكون

هنالك توافق بين ما يقدمه جو العمل من حوافز، وبين الحاجة التي يشعر بها الأفراد. فالمبالغة في تهيئة ظروف وأماكن العمل، تفقد قيمتها التحفيزية عند حد معين. وهناك مستوى معقول من ساعات العمل يحفز العاملين للعمل بكفاءة ، فاذا ازدادت ساعات العمل عن هذا المستوى، أدى ذلك إلى شعور العامل بالإجهاد والملل. (السلمى، 1983م، ص312). كما أن بعض الخدمات التي تقدم للعاملين تزيد من تحفيزهم للعمل كالعلاج الطبي أو المواصلات أو الرعاية الاجتماعية.

5-8 صراع / غموض الدور

يمكن اعتبار صراع / غموض الدور جزءاً من بيئة العمل الداخلية حيث يعتبران من نواتج الحياة الصناعية والتنظيمية المعاصرة ذات التأثير السلبى على العمل، ويقصد بصراع الدور "تعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها (serge perrot 2005 p 3).

وتنشأ ظاهرة صراع الدور لأسباب عديدة مثل تناقض التوجيهات التى تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر، أو تعدد التوجيهات من أكثرمن شخص، أو من تعدد الرؤساء للشخص الواحد ، أو تعدد مصادر التعليمات مما يسبب حالة من الشك في ذهن العامل حول ما يجب أن يعمله ومن ينفذ توبجيهاته، وتداخل الأدوار فيما بين العاملين أوفيما بين الإدارة بما يتضمنه ذلك من تداخل في المهام والصلاحيات،

ويمكن تعريف غموض الدور بأنه ´´نقص في المعلومات الواضحة بخصوص التوقعات المرتبطة بالدور وطرق إنجاز توقعات الدور المعروفة ، ونتائج أداء الدور أي أنه عبارة عن نقص في معرفة الواجبات والالتزامات المطلوبة من الفرد لكي يقوم بأداء عمله. ويلعب الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تودها الأطراف الأخرى منه. وأحياناً تكون هذه الأدوار أو التوقعات متعارضة. فطلبات وتوقعات الرؤساء المختلفين لمرؤوس واحد قد تكون متعارضة إضافه إلى رغبة المرؤوسين أن يلتزم بمعايير الجماعة،

ورغبته في تحقيق طموحاته الشخصية، فإن الأمر يزداد تعقيداً. ويلقي هذا مزيدا من الضغط النفسي على الأفراد،(C. Fournier 2001 p 3).

وتبرز ظاهرة غموض الدور في حالة عدم تحديد متطلبات الدور، وغموض السلطات والمسؤوليات ، ويتمثل ذلك في نقص أو عدم وجود المعلومات المحددة لمتطلبات سلوك الدور، أو المعلومات المحددة لأهداف الدور أو العمل المراد إنجازه، أوغموض أهداف المنظمة التي يعمل فيها العامل بشكل عام، وهو ما يؤثر على إدراك العامل بدوره الوظيفي. (serge perrot 2005 p 10).

ولتعارض الدور أهمية بالغة في المنظمات حيث يتم تقييم أداء وفعالية الفرد على أساس تطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد، وما يؤديه بالفعل داخل منظمته. ويؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله مكافأة على ذات حجم معين. (serge perrot 2005 p 11).



خلاصة

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات بشكل عام على فكرة بسيطة هي أن أداء المنظمات يحركه ويشكله سلوك العنصر الإنساني الذي يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء التنظيمي ابتداءً من الأعمال التنفيذية والتشغيليه البسيطة إلى أعمال الإدارة العليا. ومن نتائج هذا الدور تتحرك وتنشط عمليات الإنتاج و تعاملات المنظمة وأنشطتها. ومن محددات ذلك الدور مؤشرات أداء المنظمة من حيث عمليات الإنتاج ، البيع ، التبادلات ، الإيراد ، الربح، إلخ... ومن خلال هذا التوضيح يتبين لنا أهمية العنصر البشري في المنظمات بحيث هو الذي يصيغ طبيعة المنظمة، اتجاهات ومسارات أداءها وكذلك قراراتها وأهدافها وبرامج سياستها. كما يحدد من خلال قراراته كيان المنظمة ، وبناء عملياتها. ونظراً لأهمية العنصر البشري في المنظمات، فإذاً من الضروري فهم متأن وواع لطبيعة السلوك الإنساني . وبالتالي ، ومن خلال فهمنا للسلوك الإنساني نستطيع فهم وأداء وسلوك المنظمات ذاتها في كافة أوجه النشاط التي تمارسها ويعتبر هذا الفهم للسلوك الإنساني الخطوة الأولى لتحسين أداء المنظمات ، وهو السبيل لتطويع سلوك المنظمة من خلال صنع صياغة القرارات بحسب أهدافها وبرامجها وسياستها.

إذاً الإدراك الصادق والفهم الحقيقي للسلوك الإنساني في المنظمات هو البداية التي بدونها لا يمكن دفع أو ترشيد أو تطوير أداء سلوك المنظمات في اتجاهات فعالة.

إن أبرز المشكلات التي تواجهها المنظمات في القطاع العام هي التسرب الوظيفي، ومايترتب عنه من خسائر فادحة ليست في تكاليف أحلال موظفين جدد فقط بل في فقد خبرات بُنيت على مدى سنين من العمل المتواصل والدؤب والمميز أيضا لاؤلئك الموظفون الأكفاء الذين تركوا المنظمة .ولهذا سنتطرق في الفصل الموالي إلى تحديد مفهوم التسرب الوظيفي و معرفة الأسباب التي أدت إلى تسرب الكفاءات وكذا أساليب معالجته

الفصل الثالث: التسرب الوظيفي و الدراسات السابقة

1- التسرب الوظيفي

1-1 ماهية التسرب الوظيفي

بالنظر إلى مفهوم التسرب الوظيفي او الكفاءات في مجال العمل و المنظمات، فإن أغلب الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة قد ركزت على مسبباتها و أثارها، دون الخوض في تعريفها و ماهياتها، و ذلك راجع إلى ندرة مثل هذه الدراسات.

و في الواقع تعاني العديد من المنظمات بشتى أنواعها من ظاهرة التسرب أو ما يشار إليها أحياناً بدوران العمل، و الذي يقصد به الإستقالة الإختيارية للعاملين. و لا يشمل ذلك الطرد أو الإستغناء عن الخدمة. لقد بدأت هذه ظاهرة في التضخم، و ازدادت حدتها في السنوات الأخيرة، خاصة في المؤسسات العمومية، و لا يستثنى من ذلك بالطبع شركة سوناطراك، و قد يرجع ذلك لتدني مستوى الأجور و المرتبات، أو لرغبة الفرد في تحسين أوظاعه المعيشية و الوظيفية من خلال البحث عن عمل أفضل، و بدون أدنى شك هناك العديد من الأسباب الأخرى لتسرب العاملين ستناقش في موضوعها.(وليد عبد المحسن الملحم ، 2007 ص50)

و قد بدأ الإهتمام بدراسة ظاهرة التسرب الوظيفي أو ما يعرف بدوران العمل من قبل الباحثين أكثر من 65 سنة مضت، و هذا الإهتمام أخذ عدة مداخل في تناوله لظاهرة التسرب، منها المدخل السيكولوجي، و المدخل الإجتماعي و المدخل الإقتصادي، و مع أواخر عام 1940 م، أخذت هذه البحوث تزداد و تبرز مروراً بدراسات هيرزبرج 1957م، و فروم 1964م، الذين تناولوا البحث في التسرب الوظيفي كجزء من التشخيص بالتركيز على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و التسرب الوظيفي. (March et Simon, 1958 ; Mobley 1977 ; Mobley, Griffeth, Hand et Meglino, 1979 ; Sterrs et Monday, 1981 ; Lee et Mitchel, 1994 ; Griffeth et Hom, 2001). (Diane Blais, 2005, p2)

ويصنف (Steel) حالات تسرب الموظفين من المنظمات الكبيرة إلى ثلاثة أنواع، و هي:

1. الحالات التي تبدأ من قبل الموظف (رب العمل) كالنقل، و التسريح المؤقت أو الفصل.
2. الحالات التي يبادر بها الموظف كالإستقالة، و التقاعد المبكر.
3. الأحداث القهرية، مثل حالة الوفاة أو التقاعد بقوة القانون ، إلا أن حالتي الوفاة أو التقاعد بقوة القانون أو حتى حلات الفصل عادة ما تكون نسبتهما قليلة جداً، خصوصاً في المنظمات الجديدة، حيث أن أكثر الحالات ملاحظة في المنظمات هو الإنفصال الإداري من المنظمة

دون إجبار، و هو المقصود أيظاً في دراستنا هذه. و يوضح (Steel) أن وجود نسبة واحدة مفضلة يمكن الإعتماد عليها لمعرفة مدى خطورة التسرب بحيث تكون مناسبة لجميع المنظمات أمر غير ممكن، إلا أنه أكد على أن نسبة التسرب يجب أن تكون عالية بما فيه الكفاية لتمنع الركود، و قليلة بما فيه الكفاية لتعكس بيئة العمل الصحية.(R.P.Steel, 2002, p348)

و بين هذين الطرفين توجد عدة درجات من التسرب يحكمهما عدد من العوامل، مثل: طبيعة العمل، و نوعية العاملين، و كذلك درجة نضوجهم. و بغض النظر عن نوعية التسرب أو مستواه داخل المنظمة، فإن تسرب الموظفين الحديين – أي الموظفين الذين يتساوى أداؤهم مع مستوى الأداء في المنظمة- لا يعتبر مشكلة كبيرة، و لذلك فإن ما يجب الإنتباه إليه من قبل الإدارة هو عندما تكثر حالات التسرب بين موظفيها الأكثر كفاءة و إنتاجية، كما هو الحال بانسبة لشركة سوناطراك.

وبشكل عام نجد أن الإستقالة هي أكثر أشكال التسرب إثارة لاهتمام المختصون عند بحثهم عن التسرب الوظيفي، و ذلك للأسباب التالية: كون غالبية التسرب يحدث بسبب الإستقالة، ما لم تكن هناك دورة اقتصادية سيئة مسببة للتسريح من العمل، و سهولة صياغة نظريات التسرب ذي النوع الواحد المتجانس، لانه سيكون من الصعوبة بإمكان شرح الإستقالة و الفصل بنظرية واحدة، كما أن الإستقالة هي أكثراشكال التسرب قابلية للتأثير بتدخل المديرين، و

بالتالي يصبح من الطبيعي أن يركز المديرين اهتمام على ظاهرة يمكن السيطرة عليها أكثر من غيرها (حلواني، 2001 ص 19-18).

وفي كل الأحوال فإن تسرب الموظفين أمر يستوجب الإهتمام على مستوى المنظمات و الأفراد و المجتمعات، فهو يمثل من المنظور التنظيمي تكلفة كبيرة من حيث التوظيف و التدريب و التكيف الإجتماعي، و الإنقطاع عن العمل، و إيجاد الموظف البديل، فضلاً عن التكاليف الأخرى غير المباشرة.

و بذلك يرى الباحث أنه يجب أن لا ننظر من البداية إلى التسرب، على أنه ظاهرة خطيرة و سلبية تستدعي سرعة المواجهة، و اتخاذ القرار الحاسم إلا بعد التأكيد من نوعية العاملين المتسربين، هل هم الأكثر أم الأقل كفاءة في الأداء و الإنتاجية ؟ و المقصود في بحثنا هذا؛ تسرب العاملين الأكثر كفاءة، مما يتسبب بأثار سلبية كبيرة على المنظمة.

2-1 تعريف التسرب الوظيفي

عرف(Mobley 1977) " التسرب الوظيفي على أنه توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً " (R. P. Steel 2002, P 346).

و يلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على التوقف أو الإنفصال من المنظمة، و ليس على المسائل ذات العلاقة مثل: الترقية، النقل أو غير ذلك من التحرك الداخلي في نطاق المنظمة. كما يركز هذا التعريف على الموظفين الذين يتقاضون تعويضاً نقدياً من المنظمة باعتباره شرطاً من شروط العضوية.

ويعرّف(Shaw, Delery, Jenkins et Gupta 1998) التسرب الوظيفي بأنه، الإستقالة الإختيارية للعاملين، و لا يشمل ذلك الطرد أو الإستغناء عن الخدمة" (Diane Blais, 2005, p2)، و مما يؤخذ على هذا التعريف، قصر التسرب على حالة واحدة هي الإستقالة الإختيارية، بينما لم يشير إلى حالات التسرب الأخرى، كالتقاعد أو الإنتقال إلى وظيفة أخرى أو غير ذلك.

أما (burzlaff et le padellec) فيعرفان التسرب الوظيفي على أنه: إنقطاع أو توقف الفرد عن العمل برغبته و اختياره و الإنتقال إلى منظمة أخرى (Eouaer Ilyes 2008, p3).

وهذا التعريف هو ما سوف نأخذ به في هذه الدراسة، لتوافقه مع ما تهدف إليه الدراسة و مع ما نقصده بالتسرب الكفاءات أو الوظيفي.

كما يعرف الحربي التسرب الوظيفي بأنه، يعني خدمة الموظف خارج المنظمة في منظمات أخرى عن طريق الاعارة لفترة محدودة أو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريق الاستقالة أو النقل أو التقاعد المبكر (الحربي، 2004 ص14).

ويلاحظ على هذا التعريف أنه شمل أكثر من سبب من أسباب التسرب، خاصة الإعارة لفترة محدودة ثم العودة مرة ثانية للمنظمة و هو ما قد يتعارض مع تعريفات أخرى للتسرب الوظيفي. و في بعض الاحيان قد يشار لظاهرة التسرب الوظيفي "بدوران العملين" وأوجه
التماثل بين التسرب الوظيفي و دوران العملين هي في توجه العملين إلى الخارج أي
تسربهم من المنظمة، أما أوجه الخلاف فهو في حركة العاملين الموجهة إلى الداخل أي

بزيادة عدد العاملين من تعيين و نقل إلى هذه المنظمة، و هو عكس التسرب الذي وجهة العاملين فيه إلى خارج المظمة فقط.

و يعرف دوران العمل بأنه، "الحالة التي تنطوي على تعيين أفراد ثم فقدهم ثم إحلالهم بأخرين" (الشنواني، 1997 ص89).

كما يعرف دوران العاملين بأنه، "حركة العاملين في المشروع خالال فترة زمنية معينة سواء كانت هذه الحركة موجهة على الداخل عن طريق الإلتحاق

بالمشروع أو كانت هذه الحركة موجهة إلى الخارج أو من خلال بعضها معاً (الكبيسي، 1998م ص94).

كما يطلق مصطلح دوران العمل على تلك، "الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال أخرين جدد محلهم، أي هو ظاهرة التغيير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالخدمة أو إنتهائها. (Eouaer Ilyes 2008, p12).

و في ضوء ما سبق فإن التسرب الوظيفي يختلف عن دوران العمل أو العاملين، من حيث أن دوران العمل يشمل الالتحاق بالخدمة أو الخروج منها أو كليهما، في حين أن التسرب الوظيفي يتضمن خروج العاملين من المنظمة إلى جهات أخرى لأسباب متعددة. و من كل ما سبق يخلص الباحث إلى تعريف التسرب الوظيفي بأنه، "ترك الموظف العمل بإرادته نتيجة لبيئة العمل بالمنظمة التي يعمل بها".(وليد عبد المحسن الملحم ،2007 ص53)

3-1 أنواع التسرب الوظيفي

عندما تتم مناقشة التسرب الوظيفي في أدبيات الادارة، غالباً ما يطغى موضوع التسرب الطوعي على موضوع البحث، كنوع من أنواع الانفصال ما بين الموظف و المنظمة. فتقسيم دراسات التسرب الوظيفي غلى اختياري و قسري، يفيد في فهم العديد من الظواهر داخل التنظيم، مثل الالتزام الوظيفي و الرضا الوظيفي، كما تعطي بعداً سيكولوجياً يجب الاهتمام به، مثل دراسة حالة نفسية مهمة يطلق عليها العلماء "التصميم على الترك"، و في المقابل فإن دراسة جميع الخارجين، دون اكتراث لاسباب خروجهم، قد لا يؤدي إلى النتائج المتوخاة من هذا النوع من البحث، و قد لا يفيد من الجانب العلمي من حيث بناء البرامج الوظيفية الهادفة إلى تقليل هذه الظاهرة. (Eouaer Ilyes 2008, p16).

و يرى المختصون أن أنواع التسرب، تختلف حسب زاوية النظر إليه، فهي من زاوية النظر إلى السبب، إما أن يكون قسرياً أو اختيارياً، و من زاوية النظر

إلى الوجهة ينقسم إلى نوعين: إما أن يكون تسرباً إلى وظيفة أخرى أو تسرب إلى خارج القوى العاملة، سواء عن طريق التقاعد، أو الوفاة، أو البطالة.

ومن زاوية النظر إلى النتيجة، فهو أما تسرب إيجابي أو سلبي. أما من زاوية النظر إلى الفترة الزمنية فيشمل نوعين هما:

أ- التسرب المؤقت (الإعارة): و يعني خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة غالباً مدة سنة قابلة للتجديد على أن يتقاضى من منظمته تعويضاً مادياً خلال فترة إعارته.

ب- التسرب الدائم : و هو خروج الموظف طوعاً من المنظمة بصفة دائمة قبل بلوغ سن التقاعد. و مما لا شك فيه أن تسرب الكفاءات في المؤسسات العمومية سواء كان هذه التسرب خارجي أو داخلي له أثارعلى الفرد المتسرب و على المؤسسة و هذا ما سنتناوله في الفقرة الموالية.

4-1 عوامل و الأسباب الأساسية للتسرب الوظيفي

يمكن أن تدرس عوامل و أسباب التسرب من منظورات كثيرة و مختلفة، فالمنظور

الإقتصادي، مثلاً، يركز على االعلاقة بين متوسط الأجور و معدلات التسرب حسب نوع الفئة الوظيفية و طور مدة الخدمة، و مجموعة تكافؤ الفرص الوظيفية و غيرها. أما علم الأجتماع، فيقارن متغيرات مثل المجموعة الوظيفية، و حجم مجموعة العمل، و نمط الإتصالات ، بمعدلات التسرب ، بينما يهتم علم النفس الصناعي بدراسة المحددات الفردية للتسرب الوظيفي، كالرضى الوظيفي، و الإلتزام، و الأهداف السلوكية لترك العمل. (Maertz & Campion, 2004, p567)

و يؤدي سوء المناخ التنظيمي، إلى عدم الرضا عن العمل بسبب عدم توافر عدة عوامل مثل الأجور و الصلاحيات و العلاقات و الإتصالات...إلخ، مما يؤدي إلى تولد اتجاه سلبي بين العاملين يقود إلى ترك العمل.(الصباغ زهير 1983م ص54)

وقد عكست أدبيات الإدارة التي ناقشت تسرب الكفاءات أو تسرب الموظفين عدداً من المتغيرات التي اعتبرت كمحددات للتسرب، منها: التوقعات المبدئية للموظف عن طبيعة عمله، و بيئة العمل و التعويض المادي، و أسباب الإدارة، و ديناميكية جماعة العمل. و يضيف موبلي و اخرون إلى ذلك نية البقاء في المنظمة، و الولاء التنظيمي، و العمر، و التثبيت في المنظمة. كما ذكر روتويل أن من أسباب التسرب هو سوء لإختيار و أساليب التوظيف.

وإذا استعرضنا عملية التسرب من مستوى نظري أعلى، فإن Barnard Chesterفي نظريته حول الموازنة بين المساهمة و الإشباع Satisfaction Equilibrium Contribution يعد من أوائل مفكري الإدارة الذين أشاروا إلى أنه عندما تكون العوائد الإشباعية التي يتوقعها الفرد من عمله أكثر من الإسهامات التي يقدمها للمنظمة فإن ذلك يعتبر حافزاً للعمل. و قد حدد Barnard أربع أنواع كحوافز للعمل أطلق عليها بواعث Inducements و هي : المادة بما في ذلك الرواتب و المكافأت و الإمتيازات، و فرص الشهرة، و التمييز و السلطة، و المناخ الطبيعي للعمل بما في ذلك العلاقات التنظيمية و ظروف العمل، أما الباعث الرابع فيتمثل في الشعور بالكفاءات و الولاء للمنظمة و كرامة العمل و خدمة الأسرة، و المادة كباعث لا تعمل بفعالية خصوصاً بعد أن يشبع الفرد الحاجات الفسيولوجية و إن حدث ذلك فإنه يكون في حدود ضيقة، و يضيف Barnard أنه في حالة فقدان البواعث غير المادية فإن الفرد يحاول تعويضها بالأشياء المادية، و عندما يشعر الفرد أن إسهاماته في التنظيم أقل من العوائد الإشباعية التي يحققها فإنه أمام خيارين يتمثلان في البحث عن عمل في منظمة أخرى، أو أن يقلل من توقعاته في أن يشبع التنظيم حاجاته.(J.T Mahoney. 2002. P165)

و من الصعب فصل مشكلة التسرب عن مسألة عدم رضى الموظف عن عمله، و لعل من النظريات التي تعرضت لمسألة الرضى و التحفيز و نالت شهرة واسعة بين علماء و

باحثيي الإدارة هي نظرية العاملين ليهرزبرج، و طبقاً لهذه النظرية فإن المنظمات يجب أن تعيير العوامل التحفيزية إهتماماً أكثر من العوامل الصحية أو الوقائية، و تتمثل العوامل التحفيزية في التقدير بالإنجازو الإعتبار، و العمل أو الوظيفة، و المسئولية و النمو الوظيفي، أما العوامل الصحية فقد ذكر منها : تخفيض ساعات العمل، و زيادة الأجور، و الإمتيازات

التي يحصل عليها الموظف في مركزه الوظيفي، و فتح قنوات الإتصال مع العاملين، والمشاركة (Merge Gupta Sunderji, 2004, p39).

و يشير(March & Simon 1958) إلى أن من أشكال التكيف الفردي لأعضاء المنظمات الذين يجدون تناقضاً بين خصائصهم و طمحاتهم و بين طبيعة التنظيمات التي يعملون بها هو الخروج و البحث عن عمل في منظمة أخرى. كما أن بعض الأفراد قد يكون لديهم ما يسمى بإضمار الترك و الذي يعني الرغبة الكامنة داخل الفرد لترك عمله عند أقرب فرصة تتاح له. أو قد تكون نتيجة تجربة عملية أو نتيجة لعامل التقدم في السن، أو قد يكون إنفصال عضو التنظيم من منظمته نتيجة لعوامل إجتماعية نفسية يتعرض لها بعد إنضمامه إلى التنظيم الذي يعمل به، حيث إن مشاعرالعاملين داخل التنظيمات يمكن ان تتغير نتيجة للإغتراب الشخصي، أو الإغتراب الإجتماعي، و من علامات هاتين الظاهرتين هو عدم الرضى و اضمحلال الحماس للعمل، و فقدان الإنتماء الوظيفي و التنظيمي، و زيادة لإتجاه نحو التقاعد المبكر(J. H Amernic & N. Arenya 1983 p322) .

و قد لاحظ Barnard وأخرون (2003) أن توفر فرص عمل متعددة قد تحفز الموظف إلى ترك عمله و الإنتقال إلى منظمة أخرى، إلا أنه يشير إلى دراسة Prefer and Lawer التي أجرياها على عينة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس، حيث توصلى إلى أن هناك علاقة سالبة بين توفر فرص عمل أخرى و بين الإتجاهات نحو التسرب. أما March and Simon يضيفان إلى فكرة Barnard عن الموازنة والإشباع، عاملين أخرين، هما رضى الموظف عن عمله، و سهولة الإنتقال إلى منظمات أخرى، و يتحكم في العامل الأخير النشاط التجاري، و عدد

المنظمات التي يمكن أن ينتقل إليها المنفصل تطوعياً عن المنظمة، و كذلك الخصائص الشخصية للموظف.(Diane Blais, 2005, p7)

و قد طرح Vroom نقطة هامة حول المرحلة التي تسبق عملية الإنفصال عن المنظمة تطوعياً. تتمثل هذه النقطة في أن الموظف يجري عملية مقارنة بين إيجابيات البقاء في المنظمة، و بين عوامل الدفع لمغادرة المنظمة المتمثلة في النتائج الإيجابية التي لن يجنيها الموظف إذا بقي في منظمته الأصلية، مع التوقع أن هذه النتائج يمكن تحقيقها في مكان أخر.(Patrice ROUSSEL, 2000, p10).

و حيث أن دراستنا هذه تهدف إلى بيان أثر نوعية بيئة العمل على تسرب الموظفين و

الكفاءات، فسوف نقوم باستعراض أهم العوامل التي تؤدي بالنهاية إلى التسرب، ونذكر منها ما يلي:

1-4-1- أجور و المرتبات

تعد الأجور و المرتبات المحدد أو السبب الأكثر قبولاً بين المنظرين، و خاصة الإقتصاديين منهم، فتتابع الإرتفاع في الأجور و المرتبات غالباً ما ينتج منه تتابع انخفاض في كمية التسرب، و الأجور هنا تدل على النقود و الفوائد الإضافية و أية مميزات أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها كمقابل لخدماتهم.

و قد ذكر برايس ثمانية تصانيف و ثالاث مراجعات و إحدى عشرة دراسة تدعم وجود علاقة عكسية بين مستوى الرواتب و الأجور و مستوى التسرب.(حلواني، 2001 ص.92) و قد إعتبر"هيرزبرغ" ، أن الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا للفرد (العوامل الوقائية) و أنه لا يمكن إعتبار الأجر عاملاً من عوامل الرضا، و إنما هو عامل يمنع جوانب الإحباط و الإستياء لدى الفرد. و حسب دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية قام بها Stewart, Super، عام 1952م، و في إنجلترا Denesly et Mariot عام 1955 أكدت وجود

علاقة بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا عن العمل ومنه انخفضت كمية التسرب و العكس صحيح..(Merge Gupta Sunderji (2004, P40

و من الدراسات العربية التي تدعم وجود العلاقة العكسية بين مستوى الأجور و المرتبات و التوجه نحو التسرب، دراسة ال مذهب حيث كان من نتائج هذه الدراسة أن التوجه نحو التسرب بين أعضاء هيئة التدريس يرجع بالمقام الأول إلى عوامل مادية، و على رأسها تدني مستوى الرواتب.

كما وجد أرمنيخت وايرلي أن أكثر العوامل أهمية لترك العمل هو إنخفاض الراتب، و يتأثر الرضى الوظيفي للعامل بالأجر من حيث كفايته و تناسبه مع كمية العمل و ساعات العمل، و كلما كان الأجر مناسباً لكمية العمل كان العامل أو الموظف راضياً عن عمله، و يؤدي ذلك إلى بقائه بالعمل دون التفكير في الإنتقال إلى مكان أخر.(حلواني، 2001م ص.69.) و من خلال ما سبق يتضح لنا أهمية الرواتب و الأجور و دورها الكبير و المؤثر في تسرب العاملين من اي منظمة.

1-4-2-تصميم و محتوى الوظيفة:

يتضمن محتوى الوظيفة تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل، و هي التنوع والإستقلالية، و درجة التعقيد و الرتابة، و درجة الصعوبة، إضافة إلى الأساليب التي تنجز بها مهام الوظيفة، والفرد عندما يشعر بنمطية وظيفته وعدم وجود تنوع في مهامها من خلال التخصص الدقيق، و زيادة الروتين في العمل، و شعوره بانخفاض المسئولية و التقدير الذاتي للعمل، فإن ذلك يؤدي إلى الملل من العمل، كما أن عدم التقويم الصحيح من جانب الموظف لمحتوى الوظيفة يؤدي إلى وجود ضغوط على الموظف تدفعه إلى التسرب .(حلواني، 2001م ص.99).

كما أكدت دراسات "هرزبرغ" على أن متغيرات محتوى العمل (فرص الإنجاز، المسؤولية...) تؤثرعلى رضا الأفراد و بالتالي على التسرب الوظيفي، و تتمثل متغيرات محتوى الوظيفي فيمل يلي:

أ-درجة تنوع المهام؛ بحيث كلما كانت درجة تنوع المهام عالية كلما زاد الرضا عن العمل و انخفضت كمية التسرب، في حين أن درجة تنوع المهام تتوقف على درجة تكرار المهام و درجة تكاملها و كذلك على درجة ذكاء الفرد.

ب-درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، من حيث حريته في اختيار طرائق أداء العمل و سرعة العمل.

و تشير الدراسات التي قام بها "فروم" سنة 1964 إلى أن حرية الفرد في اختيار طرائق و سرعة العمل تتيح له إمكانيات التناسب مع قدرته الفكرية و الجسدية.(أحمد سقر عاشور ، 1976م ص143)

1-4-3-المركزية:

توجد علاقة إيجابية بين مستوى المركزية و مستوى التسرب في المنظمات، و تكتسب

هذه العلاقة أهمية خاصة إذا تم النظر إليها في ضوء ما تسببه من شعو للموظف بالإعتمادية و الدونية و عدم السيطرة على مجريات عمله المباشر، مما قد يدفعه إلى مغادرة المنظمة.

فالأفراد العاملون يقدرون قيمة المشاركة في اتخاذ القرارات، و المشاركة في المجموعات، و الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل و بالتنظيم في وقتها المناسب، و عدم حصول أو مشاركة الموظف في مثل هذه الأعمال يولد لديه ضغوط عمل قد لا يستطيع مواجهتها أو

تحملها بما يؤدي في النهاية إلى البحث عن عمل اخر خارج المنظمة. " (Maertz & Campion 2004 p568).

1-4-4-العلاقات و الإتصالات بالمنظمة:

كلما كان هناك اندماج أكبر بالعمل كان هناك تسرب أقل، و يقصد بالإندماج هنا مدى المشاركة في العلاقات الأساسية أو الرئيسية و شبه الأساسية أو الثانوية. أما الإتصالات فهي على نوعين: إتصالات رسمية و إتصالات وسيلية، و إن ارتفاع مستوى الإتصالات الوسيلية و الرسمية في المنظمة يؤدي إلى انخفاض في

مستوى التسرب، لان الإتصالات الوسيلية توفر المعلومات عما هو مطلوب عمله بشكل حقيقي في الوظائف المختلفة، مما يقلل من الفرق بين توقعات العاملين و بين الواقع الفعلي، و بالتالي يقل التسرب الناتج عن وجود فروق عالية بين المتوقع و الواقع. كما توفر الإتصالات الرسمية معلومات موثقة عما يجري بالمنظمة، مما يعطي الموظفين إحساساً بالسيطرة على أوضاعهم ناتجاً عن معرفة ما هو مطلوب منهم تماماً و ما هي حقوقهم بالمقابل، و قد وجد "برايس" أربعة تصانيف و أربع مراجعات و ست دراسات تدعم وجود العلاقة السلبية بين ارتفاع مستوى الإتصالات و بين الانخفاض في مستوى التسرب .(حلواني، 2001م ص. 46).

1-4-5- فرص التقدم والتطوير المهني:

قد يحدث التسرب نتيجة ترك الموظف لوظيفته مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة، تتمثل في الحصول على تحديات وظيفة أعلى و تطور مهني و مناخ تنظيمي أكثر دعماً. و قد يترك الموظف عمله كنوع من الهروب من ضغوط العمل أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد و المنظمة، و قد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحيحة للفرد، و قد يكون هروباً بحثاً عن وظيفة بديلة أو قد توظفه منظمة أخرى و قد يكتشف في نفسه ثقة و كفاءة أكبر.

و اختبار المرء لذاته في سوق العمل و بنجاح قد يكون معززاً له، فضلاً عن ذلك فإن

التحدي و التنوع و الإثارة المرتبطة بافتراض الوظيفة الجديدة قد تكون عاملاً شخصياً

مساعداً للأفراد الذين يشعرون بأن هذه الأشياء تنقصهم في وظيفتهم الحالية. و قد أثبتت الدراسات على وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا الوظيفي، كما أن "فروم VROOM" أكد أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على التسرب هو توقعات الفرد

للترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً، كلما قل رضاه عن العمل و كلما زادت إحتمالات رحيله، و كلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلاً كلما زاد رضاه عن العمل وكلما تضاءلت إحتمالات رحيله. (عبد المنعم عبد الحي، 1984م، ص210)

1-4-6- الحوافز:

تعد الحوافز أحد الدوافع الرئيسية في عملية تسرب الموظفين و الكفاءات، و ذلك في حالة فقد التوازن الذي يحدث نتيجة لما يقدمه الموظف للمنظمة من جهد و عمل و ما يحصل عليه مقابل هذا الجهد و العمل من عائد نقدي و معنوي، فحالة الفرد المعنوية و درجة رضاه عن عمله يحددها التوازن أو التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الأفراد في المنظمة (دوافع العمل) من ناحية و بين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة من ناحية أخرى، فانعدام الوضوح و برامج الحوافز، و عدم عدالة الأسس التي يتم على ضوئها توزيع تلك الحوافز، تعمل على عدم استقرار العلاقات بين الإدارة و العاملين من جهة، و بين العاملين بعضهم من جهة أخرى، وهذه الأمور تزيد من مستوى الضغوط التي يتعرض لها الأفراد، مما قد يدفعهم في النهاية إلى ترك العمل تخلصاً من هذه الأمور و المواقف الضاغطة. (Eouaer Ilyes 2008, p19).

1-4-7- الشعور بالأمان في العمل:

إن شعور الموظف بعدم انتمائه للمنظمة التي يعمل بها، و عدم شعوره بالأمان فيها، قد يزيد من درجة اغترابه الوظيفي، و يرفع من مستوى عدم الولاء التنظيمي، و بالتالي عدم الرضى الوظيفي، و بالنهاية التسرب إلى خارج المنظمة و تركه العمل بها . " (Maertz & Campion 2004 ص572).

1-4-8- القيادة الإدارية:

تعرّف القيادة الإدارية بأنها أسلوب التعامل القائم بين الرئيس و مرؤوسيه من منطلق

أهمية العلاقات المتبادلة بينهما، حيث أن كل واحد من أطراف العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات و رغبات و أهداف الطرف الأخر. و عليه فإن القائد يتعامل مع مرؤوسيه و يمارس دوره القيادي و المتمثل في القدرة على استثارة دافعية الأخرين و إقناعهم بالسعي لتحقيق أهداف التنظيم.

وفي الواقع العملي توجد سلوكيات لبعض القادة تسهم في تدني مستوى مرؤوسيهم

كالقسوة الشديدة، و انعدام الإنسانية في تعاملهم معهم، بالإضافة على عدم العدالة بمحاباتهم و تمييزهم لبعض الموظفين على حساب موظفين أخرين، مما يؤدي بالتالي إلى تدني مستوى رضا المرووسين، و بالتالي محاولة الهروب من هذه المنظمة و تسربهم خارجها. (T.Perilleux, 2000, p64)

و تشير الدراسات التي أجريت في "جامعة متشاغن" إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محوراً لإهتمامه يكسب ولاء مرؤوسيه و يحقق مستوى رضا جيد في العمل و هذا الاهتمام يكون عن طريق الإهتمام الشخصي بهم و بتحسين العلاقة بينه و بينهم، وكذلك تفهمه لكل القضايا التي تحدث لهم و خاصة عند صدور أخطاء منهم، فإذا كان العكس فإن جانب الولاء للمرؤوسين ينقص و ينقص بذلك رضاهم خاصة إذا ما أحسوا أنهم مجرد أدوات لتحقيق أهداف معينة.

كما أشارت هذه الدراسات على وجود علاقة بين نمط الإشراف و الرضا عن العمل و منه انخفاض في كمية التسرب، بحيث يكون نمط الإشراف الجيد مراعياً لكسب ولاء المرؤوسين، التقييم الموضوعي لأداء المرؤوسين، الأمانة المتعلقة بإعطاء المعلومات في العمل، المقدرة على فهم الاخرين و معالجة سلبياتهم، إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار، التنسيق في إصدار الأوامر، الإلمام بدقة الأمور الفنية و أخيراً الوفاء بالعهود التي يقطعها الرئيس على نفسه. (عبد المنعم عبد الحي، 1984م، ص210)

1-4-9- الرضا الوظيفي:

و الرضا العام عن العمل هو محصلة رضا الفرد عن أجره، و محتوى عمله، و فرصته في درجة الترقي، و رضاه عن جماعة العمل التي يعمل ضمنها،

بالإضافة إلى رضاه عن ساعات العمل و ظروفه. و انعدام الرضا الوظيفي له دور كبير في عملية التسرب، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية و كان راضياً عن عمله، و يتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها أراؤهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، و قوة المشاعر و درجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، و كلما كانت مشاعر الإستياء من العمل قوية زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل أخر، و في النهاية تركه للعمل بالمنظمة و تسربه إلى منظمة أخرى (J.William et autres, 1985, p 378).

1-4-10-ظروف العمل

إن توفير ظروف عمل جيدة مثل (النظافة، التهوية، الإنارة الجيدة...) بالضرورة تؤدي

إلى رضا العاملين و بالتالي الزيادة في الإنتاج، فالمنظمات التي تكون فيها ظروف العمل سيئة مثل (الحرارة، الرطوبة، الضوضاء...) تكثر فيها المشاكل مثل التغيب و دوران العمل أو تسرب الوظيفي. و كما أشرنا سابقاً يوجد العديد من أسباب التسرب الوظيفي. و لكن طبيعة هذه الدراسة و ربطها بين ظروف العمل و التسرب الوظيفي جعلنا نركز على العوامل الرئيسية المرتبطة بالعمل و تؤدي في نفس الوقت إلى ممارسة ضغوط حادة على العاملين، و بالتالي إلى تسربهم خارج المنظمة في النهاية.

وقد أظهرت دراسة ألمانية أن ضغوط العمل والرواتب غير المجزية وغياب الثناء من الأمور التي تساعد في إصابة الموظفين بالأمراض النفسية والعصبية، وكذلك في تسربهم. وذكرت الغرفة الإتحادية للعلاج النفسي أن تزايد الأعباء النفسية في الحياة العملية الحديثة هي السبب وراء نحو11 في المئة من حالات تغيب الموظفين في ألمانيا عن أماكن عملهم.

وبهذا فإن حالات التغيب عن العمل بسبب الضغوط النفسية تزايد مقارنة بمنتصف تسعينيات القرن الماضي بمقدار الضعف تقريبا. واستندت الدراسة التحليلية على

فحص بيانات أهم شركات التأمين الصحي في البلاد. وأوضحت الدراسة أن تكلفة علاج الاضطرابات النفسية في ألمانيا تزيد على أربعة مليارات يورو في العام.

والدراسة الألمانية ليست هي الأولى أو الأخيرة التي تثبت أن العديد من الأمراض سواء النفسية أو العضوية التي تصيب العاملين تكون جراء الرواتب الضئيلة التي لاتكفي ضغوط الحياة اليومية، وهناك بعض الشركات التي تهتم بهذا العنصر البشري والذي يعد هو الأساس في تنمية موارد الشركات، ولذلك يعتبر الاستثمار في العامل هو الاستثمار الناجح فتوفر له سبل الراحة من راتب يعينه على المعيشة ويوفر له سكنا مناسبا وتعليما جيدا لأبنائه الى جانب معاملة جيدة لتقبل ضغوط العمل حتى أن بعض الشركات قامت بإجبار موظفيها على قضاء إجازة للترويح فتنظم له ولأسرته رحلات بمصاحبة زملائه في العمل لكي يجدد نشاطه ويعود الى العمل بهمة ونشاط وفكر متجدد بعيدا عن الأمراض النفسية والبدنية التي تصاحب ضغوطات العمل ولاحظت هذه الشركات أنه لايوجد لديها أي غيابات في العمل كما ان نسبة المصروفات التي تصرف على العلاج قليلة مع انتعاش في ايرادات المؤسسة، و كذا الحد من التسرب الوظيفي (Theoni 2002, P3) Koukoulaki

1-4-11-الروح المعنوية للعاملين

يقصد بالروح المعنوية المزاج السائد، أو الروح السائدة في الفرد أو الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالطمئنان في الجماعة، و بثقة الفرد في دوره في الجماعة، وبالإخلاص للجماعة، وبالإستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة، أما روح الجماعة المعنوية فهي محصلة روح الأفراد المعنوية، وترادف تماسك الجماعة.

و توجد عدة مظاهر تدل على ارتفاع الروح المعنوية للجماعة، لعل من أهمها: قلة المشاحنات بين أعضائها، والتي قد تؤدي إلى صراعات خطيرة وضارة، قد تنتهي بتفكك الجماعة وتبددها، ومن أهمها شدة تمسك أعضائها بعضويتهم فيها، وفخرهم بذلك الإنتماء إليها، وقوة تبنى أعضاء الجماعة لأهدافها، وسعيهم لتحقيقها

سعياً دؤوباً جاداً، ودفاع أعضاء الجماعة وحرصهم على بقائها وتدعيمها، بما يكفل لها الاستمرار والنجاح. (فرج عبدالقادر طه ص312)

ولقد ثبت من إحصائيات الحضور والغياب أن زيادة معدلات الإنتاج وارتفاع "الروح المعنوية" إنما تؤثر جميعها في خرائط ورسوم العملية الإنتاجية. بمعنى أن هناك معامل إرتباط بين إرتفاع الإنتاج وزيادة الروح المعنوية تكشف عنها خرائط سير إجراءات الإنتاج Flow Process Charts وعملياته ورسومه البيانية، فلقد قلت معدلات التمارض وانخفضت مؤشرات الغياب و"معدلات إستهلاك التالف من المواد الخام" أو غير المصنعة بمعنى أن هناك معاملات إرتباط قوية بين الروح المعنوية والإنتاج، تكشف عنها بوضوح كل الرسوم والخرائط الخاصة بعملية الإنتاج Operation Process Charts . (قبادي محمد إسماعيل ص161)

ومع انخفاض الروح المعنوية بين العمال تنخفض درجة التماسك، ويزداد التحلل والإنحلال بين الجماعات الإنتاجية، مما يؤثر على شخصية العامل وإنتاجه، حين ينظر إلى علاقات المودة والإنسجام كمرتبة ثانية بعد الإهتمام أولا بالعمل والإنتاج.

ولقد ثبت أن الروح المعنوية إنما لا تستند إلى أسس مادية تتعلق بظروف العمل بقدر ما تستند إلى شعور العامل بالرضى النفسي الذي ينتج عن الإعتراف بشخصية العامل
واحترامها في كل المواقف والمجالات. ولاشك أن فكرة العامل عن الإدارة هي المقياس
الحقيقي لقياس الروح المعنوية عند العمال. وعن طريق تصورات العامل وفكرته عن "السلام

الصناعي" وانسجامه مع إدارة المصنع واستماع شكواه، أو ترحيبه بالعمل، وبخاصة عند ترقيته، فيزداد شعوره بالتضامن والإنتماء، هذا الشعور الذي يؤدي بدوره إلى رفع الروح المعنوية نظراً لوحدة الهدف والمساواة في الحقوق والحوافز والأجور، مع الإزدياد المستمر لمستوى الطموح. (قبادي محمد إسماعيل ص162)

ولاشك في أن رفع الروح المعنوية للعاملين في مؤسسة العمل يعتبر هدفاً أساسياً ينبغي على الإدارة أن تعمل على تحقيقه، بل إن فشلت في ذلك فساءت الروح المعنوية بين العاملين، لأدى ذلك إلى أضرار بالغة بالإنتاج، و تذمر شديد بين العاملين، واستياء شديد من العمل. ومن هنا، لا تألو الإدارة جهداً في اتباع الاساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين. وما من شك في أن تحسين الظروف الطبيعية للعمل، واتباع اسلوب إداري رشيد يسود مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، وتدريب المسؤولين عن الإدارة والإشراف على كيفية تهيئة المناخ الإداري السليم، وتنظيم الجماعات رسمياً على غرار تنظيمها غير الرسمي، والاستخدام الرشيد لظاهرتي التعاون والتنافس، كل ذلك سوف يعمل على رفع من الروح المعنوية للعاملين، وتحسين البيئة الإجتماعية والنفسية التي يعملون فيها. (فرج عبدالقادر طه ص313)

1-5- الأثار المرتبة على التسرب الوظيفي

عند التفكير في التسرب الوظيفي، فإنه عادة ما يتبادر إلى الذهن نتائجه السلبية و مدى

الاضرار المادية و المعنوية التي قد يلحقها بالمنظمة، و قد كان هذا هو الدافع القوي لإجراء الكثير من الدراسات و لاهتمام المديرين به و محاولتهم المستمرة للسيطرة عليه و التخفيف منه ما أمكن، إلاّ إنه عند التفكير في نتائج التسرب و أثاره نجد أن نتائجه تمتد إلى خارج حدود المنظمة لتصل إلى الموظفين المتسربين و الموظفين الباقين. كما نجد أن هذه النتائج ليست بالضرورة سلبية بل قد تكون إيجابية لكل الاطراف المعنية (حلواني،2001 ص20).

ولكن كل ذلك تحدده عوامل و عناصر مختلفة بحسب الظروف، أهمها نوعية

العاملين المتسربين، هل هم الاكثر أم الاقل كفاءة في الاداء و الانتاجية، فإن كان المتسربون بين العاملين الذين يكاد أداؤهم و إنتاجاتهم يتساوى مع مستوى الاداء بالمنظمة

فعندئذٍ قد تشجع المنظمة بطرق مختلفة تسرب هؤلاء العاملين، لأنه ليس هناك ما تخسره المنظمة أو تخاف عليه، بل قد تجني أثار إيجابية، ولكن المشكلة في حالة ما إذا كان التسرب يحدث بين العاملين الأكثر كفاءة و إنتاجية عندئذٍ يجب الاهتمام بتلك المشكلة و البحث السريع عن حل لها و إيقاف التسرب المكاف إدارياً و مادياً و معنوياً. (الصباغ، 1992 ص150).

و في الواقع فإنه كلما كان التسرب الوظيفي يحضى باهتمام المسئولين عن القوى العاملة في المنظمات الحكومية و الخاصة عند التخطيط للقوى العاملة، كلما كانت تلك

المنظمات قادرة على التنبؤ بمعدلات التسرب و ضبطها عند الحدود المقبولة فإن ذلك سيجد من الاثار السلبية للتسرب الوظيفي، و العكس صحيح، أي كلما كان هناك سوء إدراك لهذه المشكلة وعدم اهتمام بها كامل كانت اثارها السلبية أكثر تأثيراً على تلك المنظمة. ومن أهم الآثار المترتبة على التسرب الوظيفي (السلبية والايجابية) ما يلي:

1-5-1- الأثار الإيجابية

أ- بالنسبة للمنظمة

و تتضمن الإستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف و دخول دماء جديدة، مما يساعد على عملية الإبداع و الإبتكار و التغيير، و تناقص السلوكيات السلبية الناتجة عن عدم إستطاعة الموظفين ترك وظائفهم، مثل: الغياب، و الامبالاة، و التخريب، و أداء نوعية رديئة من العمل. كما أن التسرب قد يكون الحل الأخير لإنهاء عملية النزاع التنظيمي حول الأراء و القيم و المعتقدات الأساسية للمنظمة(Maertz & Campion 2004 ص572).

بالإضافة إلى دفع المنظمة لإعادة تقييم سيستها التنظيمية و المالية، و إعادة التنظيم الداخلي للوظائف الشاغرة لرفع فعاليتها، مما يؤدي إلى تحسين الأوضاع التنظيمية و المالية للموظفين الباقين، بالإضافة إلى توفير فرص الترقية للأكفاء منهم.

كما أن هناك نتائج إيجابية أخرى كالإبداع و المرونة و التكيف نتيجة فرص لتوظيف أفراد جدد يحملون معرفة وأفكاراً و مناهج علمية جديدة. كما أن إدخال التكنولوجيا الحديثة و إعادة التنظيم و التوزيع يوفر فرصاً لتخفيض التكلفة من خلال إلغاء أو دمج الوظائف الشاغرة أو إعادة تجديد و توصيف الوظائف .

و بالتالي فإن التسرب الوظيفي الذي يحدث في حدود معقولة و بطرق منظمة و من جانب الأفراد الأقل كفاءة في المنظمة يصبح عملية يستفيد منها التنظيم و يضمن تجدد و استمرار الحياة فيه.

ب- بالنسبة للأفراد الذين بقوا في للمنظمة

من نتائج التسرب الإيجابي عليهم، زيادة اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل، و ارتفاع مستوى أدائهم لأعمالهم، و كذلك التفكير مبدئياً في البحث عن عمل أفضل (Maertz & Campion 2004 ص580).، بالإظافة إلى زيادة فرص التقدم للأمام و زيادة الرضا عن العمل، و التلاحم و الترابط بين العاملين، مع زيادة الإلتزام، و الإستفادة من الخبرات للعاملين الجدد (الصباغ، 1992م ص154).

ج- بالنسبة للأفراد المتسربين:

من الإيجابيات التي قد ينالها الفرد المنفصل برغبته، زيادة التعويض المادي الذي يتقاضاه، التقدم الوظيفي في مجال عمله الجديد، انتقاله للمكان الذي يفضل العيش فيه، زيادة قوى العلاقات الأسرية وإقامة علاقات إجتماعية جديدة (موبلي 1982م ص21). هذا بالإضافة إلى أن التسرب قد يحقق الصحة النفسية للفرد نتيجة ابتعاده عن موقف كان يسبب له توتراً و ضغوطاً، كما قد يعزز التسرب من شعور الفرد بقدرته على تحدي ظروفه و تغييرها عند الحاجة، و بالتالي إلى

أمكانية السيطرة على الظروف بدلاً من أن يكون ضحية لها (حلواني، 2001م ص21).

1-5-2- الأثار السلبية للتسرب:

أ-بالنسبة للمنظمة

زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمات الناتجة عن عمليات إحلال موظفين جدد لسد الوظائف الشاغرة نتيجة للتسرب الوظيفي، نظراً للحاجة إلى إجراء العديد من العمليات
الإدارية المتعلقة بالتوظيف، و من ثم تدريب الموظف الجديد على العمل، بحيث تشير
الدراسة التي أعدتها فاطمة زهره افريحا حول هجرة الكفاءات في الجزائر، إلى أن متوسط الكلفة السنوية لتدريب احد أفراد الكفاءات العالية في مؤسسات وطنية واحدة في الجزائر
(الشركة الوطنية) تبلغ 70 ألف دينار جزائري، بالنسبة للموظف من الدرجة الأولى، ويصل

إلى 61 ألف دينار، بالنسبة للموظف من الدرجة الثالثة. إضافة إلى هذه التكاليف التي تمثل المدفوعات الخارجية النقدية عن كل فرد، ينبغي إضافة التكاليف الأخرى مثل تلك المتعلقة بإدراة التدريب الأجنبي وهجرة الكفاءات ذاتها. (فاطمة الزهراء افريحا، ص125).

كما أشارت المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية أن هجرة الكفاءات الجزائرية نحو الخارج كلفت الجزائر 700 مليون دولار أمريكي،على اعتبار تكاليف تكوين طلبة جامعيين وباحثين جزائريين تم ارسالهم الى الخارج على مدى الأربعين سنة الماضية. هذا و قد أكدت نفس المديرية أن هذه الهجرة هي واحد من أهم أسباب

التأخر الكبير المسجل في مجال التقدم الاقتصادي والتكنولوجي في بلادنا، في حين يساهم العلماء الجزائريون في صنع ازدهار الدول الأجنبية.

ومن جانب آخر ذكر تقرير عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي (CNES)أن أكثر من 10 آلاف طبيب في جميع الاختصاصات استقروا خلال الفترة الممتدة ما بين 1994 و2006 بفرنسا بسبب عامل اللغة منهم 7000 طبيب يعملون بجزيرة فرنسا (Ile de France)، فيما استقبلت جامعات أمريكا الشمالية منذ بداية سنوات التسعينيات مالا يقل عن 18 ألف جامعي جزائري واطار عالي المستوى منهم 3000 باحث.

بالإضافة على فقدان الخبرة و هي أحد أنواع المعرفة التي نجد صعوبة كبيرة في الحصول عليها و المتمثلة في خبرات العاملين بالمنظمة، و المنظمة التي يحدث بها تسرب تفقد جزءاً من ثروتها المعرفية، في كل مرة يترك أحد العاملين فيها عمله. و هناك أيضاً انخفاض الإنتاجية للموظفين خلال الفترة التي تسبق تسربهم، مما يؤثر سلباً على بقية زملائهم في العمل و خسارة المنظمة لعملائها و إمكانية تسرب بعض أسرارها لجهات أخرى منافسة.

بالإضافة إلى ما سبق من نتائج سلبية على المنظمة، فإنه قد يحدث ارتباك للأنماط
الإجتماعية و الإتصالات الرسمية داخل المنظمة، و انخفاض معنويات غير المتسربين، و اظطرار المنظمة لاستخدام الاستراتيجيات غير المتمايزة في السيطرة على التسرب مثل،
زيادة التعويض المادي لجميع أفراد المنظمة، و كذلك التكاليف الإستراتيجية للفرص

الضائعة، و كل ذلك بلا أدنى شك يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام بين أفراد التنظيم(Maertz & Campion 2004 ص584).

ب- بالنسبة للأفراد الباقين غير المتسربين

نتائج التسرب السلبية عليهم تتمثل في، فقدان زملاء العمل، و زيادة أعباء العمل، ووجوب الملاءمة مع الموظفين الجدد.بالإضافة لقلة الإندماج أو التكامل بين الموظفين الباقين، و ذلك لعدم شعورهم بالإستقرار كمجموعة و انخفاض الرضا الوظيفي بينهم نتيجة لزيادة أعباء العمل، و خاصة في الفترة الإنتقالية.كما قد يشعر الموظفون الباقون بالإحباط و الدونية نتيجة شعورهم بعدم قدرتهم على التخلص من موقف توظيفي سيئ مثل المتسربين(حلواني، 2001م ص23)

ج- بالنسبة للأفراد المتسربين:

من أهم الأثار السلبية للتسرب على الفرد احتمال عدم تحقيق التوقعات في الوظائف الجديدة، و خسارة المنافع المستثمرة، و الأقدمية و العلاوات و تكاليف الإنتقال، كما أن فقد الموظف بعض المزايا نتيجة ترك العمل قد يسبب له إرباكاً في نظام الدعم الإجتماعي لأسرته(Maertz & Campion 2004 ص586).

فالتسرب يؤدي إلى خلق حالة من عدم الإستقرار، و عدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلة الموظف التي تظطر للإنتقال من مدينة لأخرى في بعض الأحيان، و بالتالي تغير مكان السكن و المدارس و العلاقات الإجتماعية، مما يشعر معه أفراد العائلة بعدم الراحة و عدم الاستقرار و زيادة الضغوط النفسية، كما يفقد الفرد المتسرب مكانته الوظيفية في المنظمة، و التي غالباً ما يكون قد اكتسبها من خلال فترة عمله الطويله.

و بالإضافة إلى كل ما سبق فإن الموظف المتسرب يفقد زملاءه في العمل الذين كانوا موضع تقدير و احترام، إما لكفاءتهم في العمل أو لعلاقتهم الإجتماعية الحميمة مع الأخرين، و بالتالي البدء من جديد في تكوين صدقات و علاقات في بيئة العمل الجديدة و هذا الأمر ليس بالأمر الهين في كل حال و في كل وقت.

وفي ضوء ما سبق، نستطيع القول، إن تسرب الموظفين له أثاره السلبية المدمرة على كل من المنظمة و الفرد، خاصة إذا كان من جانب الأفراد الأكفاء و المتميزين بالمنظمة، لذا

فإن من لأخطاء التي يرتكبها معظم الإداريين، إعتقادهم أن مهمتهم تنتهي بمجرد اختيار شخص ما ملائم لوظيفة ما، و في الواقع فإن المهمة قد بدأت و لم تنته عند هذا الحد، لأن أهم وظائف و مسئوليات الإداري ليس الإختيار و التعيين فقط، بل العمل بكل جهد للإحتفاظ بالعاملين و حثهم و دفعهم للعمل و الأداء الجيد، من خلال تحسين و توفير ظروف عمل ملائمة و مشجعة، و ضمن إطار مناخ تنظيمي مشجع، يمنع حدوث أي ضغوط للعمل خارج الحدود المعقولة و المقبولة، بحيث نتجنب توالد الإتجاهات السلبية بين العاملين، تجاه كل من المنظمة و العمل، و هذه هي مسئولية كل إداري، التي تضمن عدم حدوث أي تسرب للكفاءات من المنظمة بما يضمن استقرارها و استمرارها قي تأدية رسالتها و تحقيق أهدافها.

جدول رقم (1)

أمثلة للنتائج الإيجابية و السلبية المحتملة لتسرب الموظفين

عنصر التحليل	الآثار السلبية	الأثار الإيجابية
المنظمة	-ارتفاع التكلفة بكافة أنواعها -اظطراب نظام الإتصالات و الأداء -انخفاض معنويات العاملين -اتخاذ قرارت عشوائية لحل المشكلة -خسارة الأفراد ذوي الآداء المرتفع -انخفاض الرضا بين المتبقين -إرباك الهياكل الإجتماعية	-التخاص من هم دون المستوى أداء و إنتاجية -تغيير طبيعة العمل و إدخال تعديلات جديدة إضافية. -إحداث تغييرات في السياسات و الإجراءات. -إحداث مرونة في العمل و تغييراً في الهيكل التنظيمي. -إنخفاض في السلوكيات الأخرى للتسرب. -الحد من النزاعات التنظيمية.
الفرد المتسرب	-فقدان الأقدمية و الحقوق المكتسبة -إضطراب الأوضاع الأسرية -إضطراب التقدم المهني -ارتفاع تكاليف الإنتقال لعمل اخر	-التقدم و التطور المهني. -إيجاد عمل أخر يتناسب مع الخبرة و المهارة -إشباع رغبات غير وظيفية -العمل في ظروف عمل مختلفة و مثيرة

	- فقدان الزملاء و الأصدقاء - زيادة الضغوط الناتجة عن الإنتقال	- زيادة الدخل و التطور الذاتي - زيادة التحدي - علاقات إجتماعية جديدة - زيادة التقارب العائلي - وجود ضغط عمل أقل
الفرد المحتفظ بعمله	- إضطراب نظام الإتصالات - فقدان الزملاء الأكفاء - إنخفاض الرضا عن العمل - زيادة عبء العمل بسبب التسرب - زيادة الضغط أو عدم الإستقرار	- زيادة فرص التقدم للأمام - زيادة الرضا عن العمل - زيادة الترابط و الإلتحام بين العاملين - زيادة الإلتزام - الإستفادة من خبرات العمل الجدد

6-1 حجم التسرب الوظيفي في سوناطراك- نشاط المنبع

تشهد مؤسسة سوناطراك، في السنوات الأخيرة، ترك العديد من الكفاءات الوظيفية لها، سواء بالإستقالة أو الإجازة مقطوعة الراتب و التي على الأغلب تنتهي بالإستقالة، و قد

يعزي ذلك إلى عدم الرضا عن الأجور و الفرص المتاحة للتطور الوظيفي. و على الرغم

من الأثر المالي الذي ينعكس إيجاباً على الموظف، إلاّ أن ثمة أثار سلبية، على الأمد البعيد لهذه الظاهرة تبرز في حالة إرتفاع دوران العمل، و الذي يحسب من خلال تقسيم عدد العاملين الذين تركوا المؤسسة خلال العام على العدد الإجمالي لهم، و لعل من بين هذه الأثار، التكاليف المالية الباهضة، حيث تقدر جمعية الإدارة الأمريكية تكاليف دوران العمل بما يعادل 30 بالمئة، من الأجور السنوية للموظف، و هناك تقديرات أخرى تصل بالتكاليف إلى 200 بالمئة، و في العادة تكون معدلات دوران العمل في العمالة غير الماهرة أعلى من غيرها، كما هو الحال في سوناطراك، و لكن تأثير ذلك في أداء المؤسسة محدود لسهولة إحلالها بعمالة أخرى. إلا أن المشكلة تصبح جدّ خطيرة مع الكفاءات الوظيفية حتى وإن كان معدل دوران العمل فيها منخفضاً، لأن المؤسسة تفقد بفقدانهم التأهيل و التدريب و المهارة التي يتمتعون بها، كما أن هذه الفئة عندما تترك العمل فإنها

تذهب للعمل لدى مؤسسات أخرى منافسة و خاصة منها الأجنبية، و هذا يشكل ضرراً كبيراً على سوناطراك التي خسرتهم مما يضعف من ميزتها التنافسية.) . F. Leigh Braham 2004)

يتم تجنيد الإطارات التي تغادر سوناطراك من قبل شركات منافسة إذ تعرض هذه الشركات رواتب تفوق 20 مرة الرواتب التي تمنحا سوناطراك، و بالرغم من اعتبار الرواتب التي تمنحا سوناطراك من أهم الرواتب على المستوى الوطني إلاّ انها تعتبر من أدنى الرواتب في قطاع المحروقات على المستوى الدولي.

وغالباً ما تتبنى الشركات التي تعاني مشكل تسرب كفاءاتها إستراتجيات للحد من هذه

الظاهرة، و لهذا سنتفحص فيما يلي إ ستراتجية الموارد البشرية المنتهجة من قبل سوناطراك

و حجم تسرب الكفاءات فيها.

إستراتجية سوناطراك و تسرب الكفاءات

يتم التخطيط الإستراتيجي في سوناطراك، على أساس االمخططات المتوسطة المدى التي تعكس أهداف الإستراتيجية للشركة على مدى خمسة سنوات، و التي تخص ميادين الإنتاج والنقل والتسويق والتمويل و الموارد البشرية، الخ. و تأتي الأهداف الـتي سطرتها سوناطراك في تنمية و الحفاظ على مواردها البشرية، إستجابة للتحديات التالية :

- تطوير القيادة،
- وضع أسس إستراتيجية الإنتاجية و العقلانية و الأداء،
- قيادة المستخدمين و خاصة منهم الذين يشغلون وظائف رئيسية،
- تسيير فروع الخبرة،
- جذب وتطوير العاملين ذوي المهارات العالية،
- إنشاء قنوات إتصال ناجعة،
- تطوير ثقافة الصحة و سلامة البيئة.

ويبدو من الضروري لدى شركة سوناطراك، من إعطاء الأولوية لبعض التحديات بالمقارنة بالتحديات الأخرى، و هذا نظراً للنقائص المسجلة في مجال الموارد البشرية و المتمثلة فيما يلي:

- التخصص والاحترافية في الوظائف الأساسية،
- إعداد العاملين البدلاء،
- الإحترافية في الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية، المالية، القانونية...،
- تنمية مهارات التسيير،
- إرشاد المجندين الجدد،

-الإعتماد على التكوين السريع للحد من تسرب الكفاءات في الوظائف الأساسية.

و من هنا يتضح أن سوناطراك تنوي من خلال توجيهاتها الإستراتيجية الطموحة إلى الحد من تسرب كفاءاتها، بحيث على غرار الشركات الدولية الأخرى تشهد سوناطراك رحيل عدد كبيرمن عمالها المؤهلين عاجزة في ذلك على الإحتفاظ بهم و هذا للإسباب التالية:

- ندرة هذه الموارد في سوق العمل،
- وجوب استثمارات ضخمة من حيث الوقت والمال،
- غياب خطة أو سياسة لجذب الموارد البشرية و تنميتها و الإحتفاظ بها، رغم الأهداف الطموحة للأستراتيجية التي أعلنت عليها سوناطراك.

وتشير الإحصائيات (جدول رقم2) المسجلة خلال الخمس السنوات الأخيرة، إلى عدد العاملين المؤهلين الذين غادروا مجمع سوناطراك والذين كانوا يشغلون مناصب حساسة في الشركة. (Données DRH/DG 2009)

جدول رقم 2 عدد الرحيل حسب السنة و حسب طبيعة الرحيل

نوعية الرحيل	السنة					الجمع
	2004	2005	2006	2007	2008	
التقاعد	797	641	733	613	795	3579
بما فيه المبكر	148	154	236	137	161	836

الإستقالة	71	78	85	120	147	501
الفصل	55	61	51	84	130	381
الوفايات	82	78	83	81	80	404
المجموع	1005	858	952	898	1152	4865

و يتمثل حجم الخروج الغير المرغوب فيه (أي خارج عن سيطرة سوناطراك) للعاملين فيما يلي:

جدول رقم 3 عدد الرحيل الغير المرغوب فيه حسب السنة و حسب طبيعة الرحيل

نوعية الرحيل	السنة					الجمع
	2004	2005	2006	2007	2008	
التقاعد المبكر	148	154	236	137	161	836
الإستقالة	71	78	85	120	147	501
الفصل	55	61	51	84	130	381
المجموع	274	293	372	341	438	1718

و كما هومشارإليه في جدول (3) فإن هذا الخروج الغير المرغوب فيه – لأنه يتعلق بالوظائف الأساسية للمؤسسة - في ازدياد مستمر.

أما على مستوى نشاط المنبع (إحدى أربع نشاطات سوناطراك) فإن حجم هذه الظاهرة يتجلى من خلال الأرقام المؤقتة للسداسي الأول لسنة 2007 و التي تشير إلى 196 رحيل موزعة على أقسام نشاط المنبع على النحو التالي (جدول 4) :

جدول رقم 4 عدد الرحيل المسجل في أقسام نشاط المنبع

نوعية الرحيل	أقسام نشاط المنبع							الجمع
	DP	AST	ENC	EXP	PED	FOR	CRD	
إستقالة	08	05	-	09	07	07	-	36
التخلي عن المنصب ـ الطرد	-	-	-	-	10	11	-	21
الإحالة على الإستداع	09	10	01	17	05	-	06	48
العطل المرضية	05	02	-	-	28	22	01	58
التقاعد المبكر	23	01	-	04	05		-	33
المجموع	45	18	01	30	55	40	07	196

بدأت ملامح اثارتسرب الكفاءات في سوناطراك على مستوى قسم " حفر الأبار".

ففي الوقت الذي كانت فيه برامج العمل في تزايد مستمر تعرّض قسم " حفر الأبار" لمشكلة رحيل

عماله الأكفاء إلى شركات أجنبية متواجدة في الجزائر و خارج الجزائر، الأمر الذي أدى إلى تأخر إنجاز هذه البرامج في الأجال المحددة. بحيث سجل حتى شهر مارس **2007**، رحيل حوالي 40 عامل يمثلون (38%) من عدد الإجمالي للعمال موزعين كما يلي : **18** مراقب (22%)، 10 مشرف عام (8%)، 12 مهندس (8%) **أ**خذين معهم خبرة قدرت بمتوسط إثنى عشر سنة.

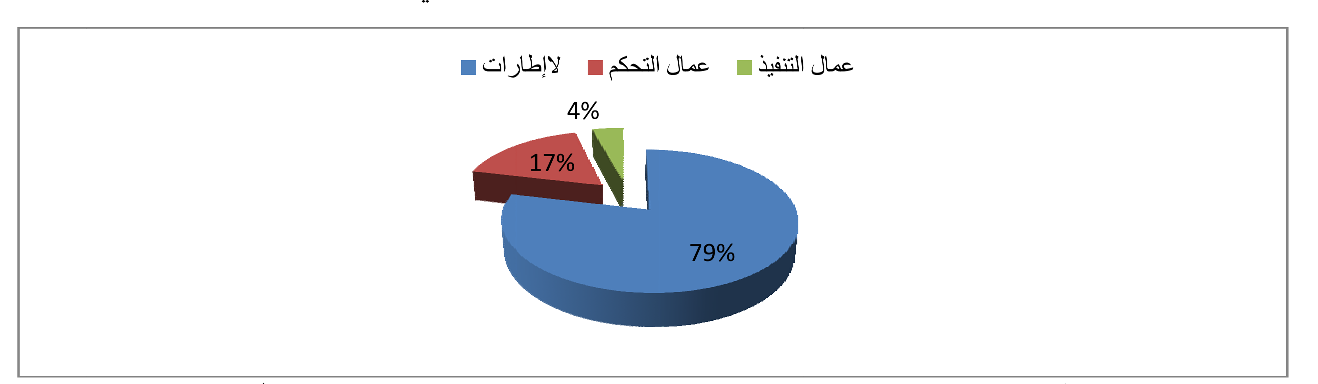
ما هو إذن حجم هذه الظاهرة في قسم "الهندسة و التنمية البترولية" نظراً لعدد رحيل موظفيها و المقدر ب55 رحيل ؟ و ما هو حجم التكاليف الضرورية لإستبدال العمال الذين غادروا الشركة؟ **(Données de la Division PED au 31-05-2009)**

يشكل قسم "الهندسة والتنمية البترولية" على غرارالأقسام الأخرى، إحدى أقسام "نشاط المنبع"، و يمثل نظراً للمهام الموكلة له، الوظيفة الأساسية لسوناطراك. كما تتميز تشكيلة مستخدميه بارتفاع عدد إطاراته (المهندسين) مقارنة بعدد عمال التحكم و عمال التنفيذ . و فيما يلي عددالعاملين (بإستقصاء الإطارات السامية) حسب المستويات المهنية :

جدول رقم 5 عدد المستخدمين حسب المستوى المهني

المستوى المهني	عدد العاملين
الإطارات	174
عمال التحكم	38
عمال التنفيذ	09
المجموع	221

شكل رقم 1 عدد المستخدمين حسب المستوى المهني



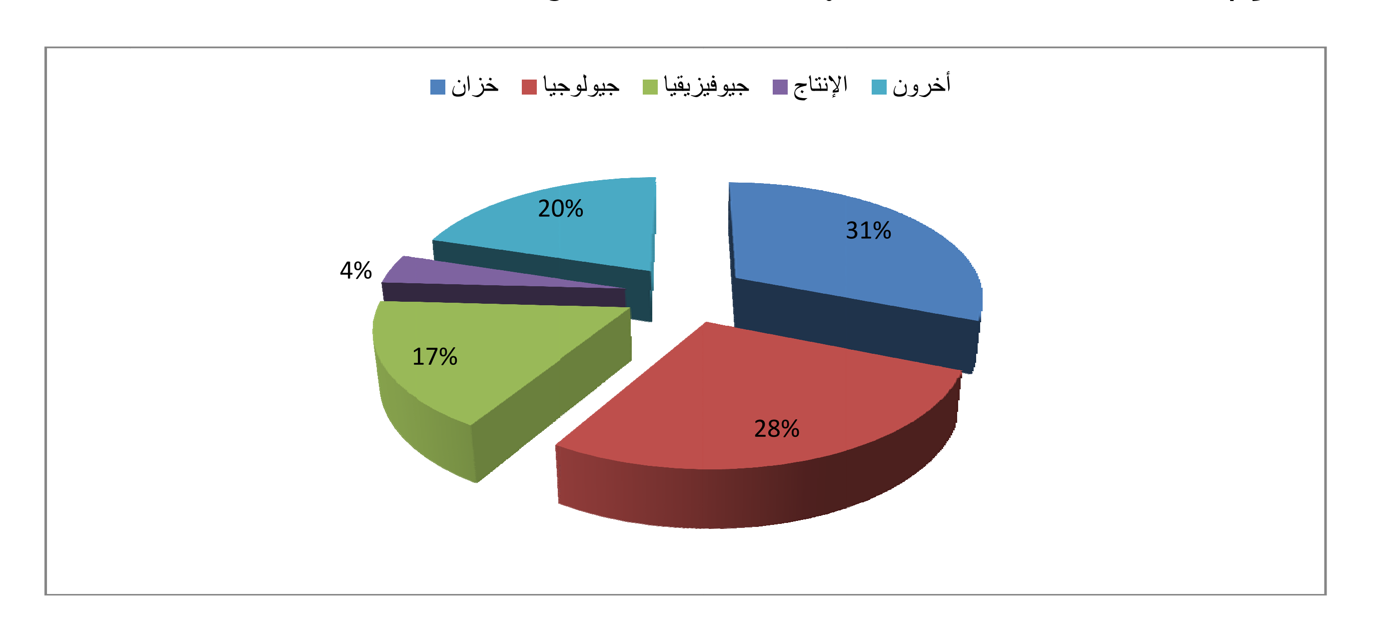
و تتكون فئة الإطارات، التي تشكل 79% من العدد الإجمالي للعاملين (دون الإطارات السامية)، من المهندسين ذوي الإختصاصات التالية .

جدول رقم 6 عدد المهندسين حسب التخصص

مهندسين	العدد
خزان	54
جيولوجيا	48

جيوفيزيقيا	30
الإنتاج	07
أخرون	35
المجموع	174

شكل رقم 2 عدد المهندسين حسب التخصص



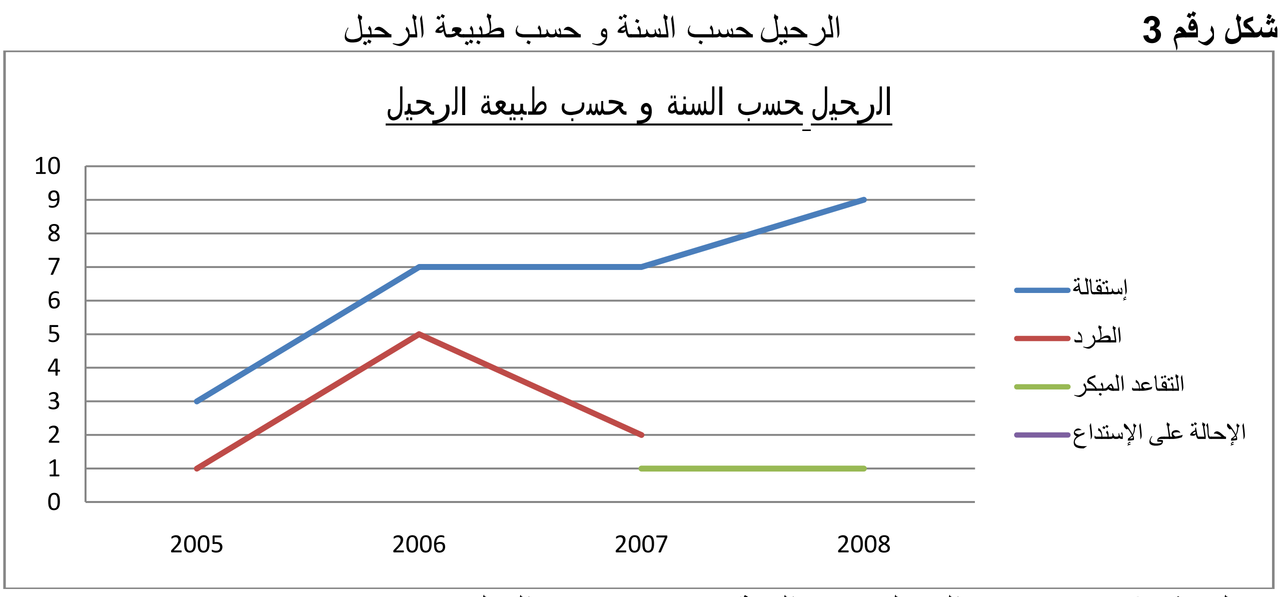
هؤلاء المهندسين إذن هم عرضة لظاهرة التسرب، إذ يسجل قسم " الهندسة و التنمية
البترولية" منذ سنة 2005 تزايد مستمر في عدد رحيل الغير المرغوب فيه لإطاراته، و لو أن هذه الأرقام لا تدع لأول وهلة كثيراً للقلق إلاّ أنها إذا ما قارناها نسبياً للعدد الإجمالي
لمستخدمي قسم "الهندسة والتنمية البترولية" بصفة عامة و لعدد فئة الإطارات بصفة خاصة ندرك خطورة الظاهرة. و فيما يلي عدد الرحيل المسجل حسب السنة و حسب طبيعة

الرحيل :

جدول رقم 7 الرحيل حسب السنة و حسب طبيعة الرحيل

نوعية الرحيل	السنة				الجمع
	2005	2006	2007	2008	
إستقالة	03	07	07	09	26
الطرد	01	05	02		08
التقاعد المبكر			01	01	02
الإحالة على الإستداع				04	04
المجموع	04	12	10	14	40

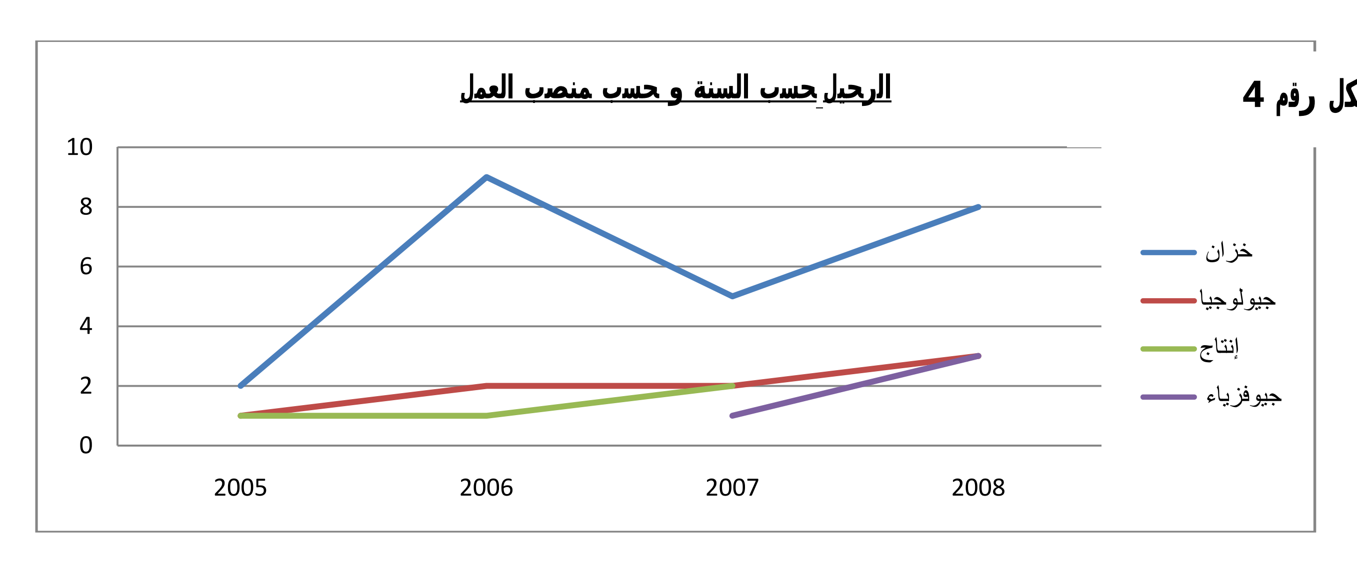
شكل رقم 3 الرحيل حسب السنة و حسب طبيعة الرحيل



جدول رقم 8 الرحيل حسب السنة و حسب منصب العمل

منصب العمل	السنة				الجمع
	2005	2006	2007	2008	
رئيس مصلحة تنبيه لأبار (مهندس الإنتاج)	1		1		2
رئيس مصلحة بتروفزياء (مهندس جيوفزياء)			1		1
رئيس مصلحة تقنيات الأبار (مهندس خزان)			1		1
رئيس مصلحة خزان		1		1	2
مهندس خزان	2	8	4	7	21
مهندس جيولوجيا	1	2	2	3	8
مهندس إنتاج		1	1		2
مهندس جيوفزياء				3	3
المجموع	4	12	10	14	40

شكل رقم 4



في الواقع لا تمثل هذه الإحصائيات المسجلة منذ 2005 مصدر للقلق، إلاّ أن الإزديا المستمر الملحوظ لخروج الكفاءات خاصة في بداية السداسي لسنة 2008 يبدو مزعجاً ما دام يشكل تهديداً واضحاً بالنسبة لقسم "الهندسة والتنمية البترولية" في تحقيق مهامه في أحسن الظروف. و تعكس هذه لأرقام المسجلة، في حالة ما قرناها بعدد الإجمالي لعمال قسم الهندسة البترولية، مدى حجم هذه الظاهرة، إذ تمثل عدد خروج الكفاءات:

- **18%** من عدد الإجمالي لعمال قسم "الهندسة والتنمية البترولية"
- **23%** من عدد الإجمالي لإطارات قسم "الهندسة والتنمية البترولية"

كما تشير الإحصائيات إلى أن 60% من عدد الكفاءات الذين غادرت قسم الهندسة البترولية" تتعلق بإختصاص الخزان، إذ يمثل عدد المهندسين (بما فيهم رؤساء المصلحة) الذين غادروا القسم منذ 2005 مقارنة بعدد الإجمالي لنفس السنة (54/24) ب**44%**. بعبارة أخرى غادر شركة سوناطراك، منذ سنة 2005، 44% من مهندسي الخزان لقسم الهندسة البترولية.

وتجدرهنا الإشارة إلى أن سوناطراك قامت منذ جوان 1996 بوضع برنامج لتكوين المهنديس ليتحصلوا على شهادة الماستر (**Master**) في مجال هندسة الخزان على مدى ثلاث سنوات، و على إثره تم عقد إتفاقية بين سوناطراك و جامعة اوكلاهوما الأمريكية. و باشرت جامعة اوكلاهوما حينئذٍ في تكوين خمسة دفعات (**91** مهندس من 1996 إلى 2005) تحصلت على شهاة الماستر و إلتحقت بعد ذلك للعمل بمختلف مصالح سوناطراك و من بينها قسم الهندسة البترولية.

و قدر متوسط التكلفة التي أنفقت في تكوين طالب واحد ب **2445000** دج أي أكثر من **3288870 $US**.

7-1 أساليب معالجة التسرب الوظيفي

نظراً لتعقيد موضوع لتسرب الوظيفي، وتعدد الأوجه التي تكتنف طبيعته، فمن الواضح أنه لا توجد معالجات أو وصفات مناسبة وكافية لإدارته. وبالتالي لا يمكن إجراء معالجة تفصيلية لجميع المناهج والأساليب لإدارة التسرب بالفاعلية المطلوبة. وتكمن القضية الجوهرية في أن استجابات الإدارة للتسرب الوظيفي يجب أن ترتكز على تشخيص وتقويم أسباب التسرب في نطاق المنظمة ، ونتائجه عليها وعلى العاملين وعلى المجتمع ككل.

وفي اطار عناصر بيئة العمل الداخلية ، سيتم التطرق إلى المجالات التي تحتاج إلى إدارة التسرب الوظيفي بتركيز أكثر. وعموماً يمكن إجمال أساليب معالجة التسرب الوظيفي كالاتي:

1-7-1 إختيار الموظف و التكيف الإجتماعي المبكر:

أما فيما يخص المؤشرات المتعلقة بالدافعية فهي جد محددة لفاعلية الإختيار، لهذا السبب يعتبر فروم **Vroom** إجراءات الإختيار"كعوامل شبه محفزة للعمالين" بإعتبارها تضمن دافعية عالية للعاملين و بالتالي أداء جيد، إنطلاقاً من مبدأ أن مصدر تحفيز الفرد يتمثل في خصائص مركز العاملين و مدى موافقتها لقدراته، و هذا الشرط يمكن توفيره أثناء إختيار العاملين الأكثر موافقة لخصائص العمل، حتى تتفادى الإدارة الوقوع في ضرورة إعادة النظر في مكونات المهام و إثرائها لتحقيق التكيف المهني بهدف الحد من التسرب الوظيفي.-C Levy Leboyer (Sperandio 1987 p98)

إن الإلتحاق بالمنظمة هي إحدى عمليات المواءمة بين الموظفين و المنظمة، و تستند هذه المواءمة على ميول و قدرات الفرد بالنسبة لمتطلبات الوظيفة، و القيم

الفردية، والأفضليات، و الممارسات و المكافأت و الظروف، و هذه المواءمة عبارة عن عملية مستمرة نظراً لأن الأفراد و المنظمات في حالة تغير مستمر.
و إذا رغبنا في أن تكون عملية المواءمة فعالة يجب أن يشترك في هذه العملية كل من الفرد و المنظمة، إذ نجد أن الموظفين المحتملين و الموظفين الجدد غالباً ما تكون لديهم معلومات

غير دقيقة و توقعات غير متوقعة، إذن البحث عن الأفراد و الإختيار الواقعي لهم يمكن أن يعزز من عملية المواءمة و يزيد من الرضا و يخفض من التسرب الإختياري.

و تعتبر الفترة الزمنية التي تلي مباشرة تاريخ الإلتحاق بالمنظمة هامة في تشكيل إتجاهات و سلوك الموظف، و من هنا يجب تزويد الموظف بصورة التوقعات الصحيحة لما تتطلبه الوظيفة و ما تتوقعه المنظمة، و صورة واضحة لاحتمالات المكافات التي يمكن الحصول عليها، علاوة على تعزيز مكانته بين زملائه و المشرفين عليه و غيرهم(Maertz & Campion 2004 ص563).

1-7-2 محتوى الوظيفة:

إن إدراكات و تقويمات الموظف لمحتوى الوظيفة هي أحد ارتباطات التسرب الأكثر تماسكاً و ثباتاً، و كلما قوم الموظفون الأعمال بأنها مهمة و لها هويتها و مردودها و تنوعها، كان تصميم الوظائف بهذه الصفات معززاً للرضى عن محتوى الوظيفة و منخفضاً للتسرب.

و نظراً لأنه من غير الممكن إعادة تصميم جميع الوظائف، فإن المسألة تبدو عملية مواءمة لقدرات و رغبات و قيم لأفراد مع متطلبات العمل و المنظمة بفعالية، و يمكن أن يتم ذلك بطريقتين، هما: استراتجيات تعتمد على الاختيار و التوظيف أو استراتجيات تقييم الوظائف[2]. . (Maertz & Campion 2004 ص570).

1-7-3 أهمية دور إدارة الأجور فى الحد من تكاليف دوران العمل:

إن الراتب ليس هو المكافأة المهمة فقط، و لكنه أكثر المكافات الملموسة و المسيطرة عليها تنظيمياً، و هو لذلك إشارة فعالة و قوية. و قد يؤدي الإخفاق في

إعطاء مكافات أكبر للعاملين الجيدين، بدلاً من الضعفاء، إلى المساهمة في حصول التسرب بين الأفراد الذين تكون رغبة المنظمة في فقدهم هي الأقل.

ومن هنا تبدو أهمية دور إدارة الأجور في الحد من تكاليف دوران العمل، بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بصورة دورية بمراقبة معدلات ترك العمل، ويطلق عليه اصطلاحا معدل دوران العمل TURN OVER ، ويتم حساب هذا المعدل من خلال تقسيم عدد العاملين الذين تركوا الشركة خلال العام على العدد الإجمالي للعاملين (Celine Arnold, 2008, p2).

وتكتسب هذه العملية أهميتها من جراء ما يسببه ارتفاع معدل دوران العمل من تكاليف

باهظة، حيث تقدر جمعية الإدارة الأمريكية American Management Associationتكاليف دوران العمل بما يعادل **30%**، من الأجور السنوية للعامل، وهناك تقديرات أخرى تصل بالتكاليف إلى **200 %**، وفي العادة تكون معدلات دوران العمل في العمالة غير الماهرة أعلى من غيرها ولكن تأثير ذلك في أداء الشركة محدود لسهولة إحلالها بعمالة أخرى، ولكن المشكلة تصبح جدا خطيرة مع العمالة الماهرة والمحترفة حتى وإن كان معدل دوران العمل فيها منخفضا، لأن الشركة تفقد بفقدانهم التأهيل والتدريب والمهارة التي يتمتعون بها، كما أن هذه الفئة عندما تترك العمل فإنها تذهب للعمل في مجال الصناعة نفسه لدى المنافسين وهذا يشكل ضررا كبيرا على الشركة التي خسرتهم (F. Leigh Braham 2004).

يعتبر ارتفاع معدل دوران العمل مؤشرا على عدم رضا العاملين عن مستوى الرواتب والأجور لذلك يقرر بعضهم ترك العمل والبحث في مكان آخر عن رواتب وأجور ذات مستوى أفضل، وفي حالات أخرى تكون قرارات ترك العمل مرتبطة بعدم الرضا عن السياسة المطبقة لإدارة الرواتب والأجور والفرص المتاحة للتطور الوظيفي، وقد تتسبب عوامل أخرى في ارتفاع معدل دوران العمل كبيئة العمل غير الآمنة أو غير صحية أو موقع العمل النائي، ولكن تأثير

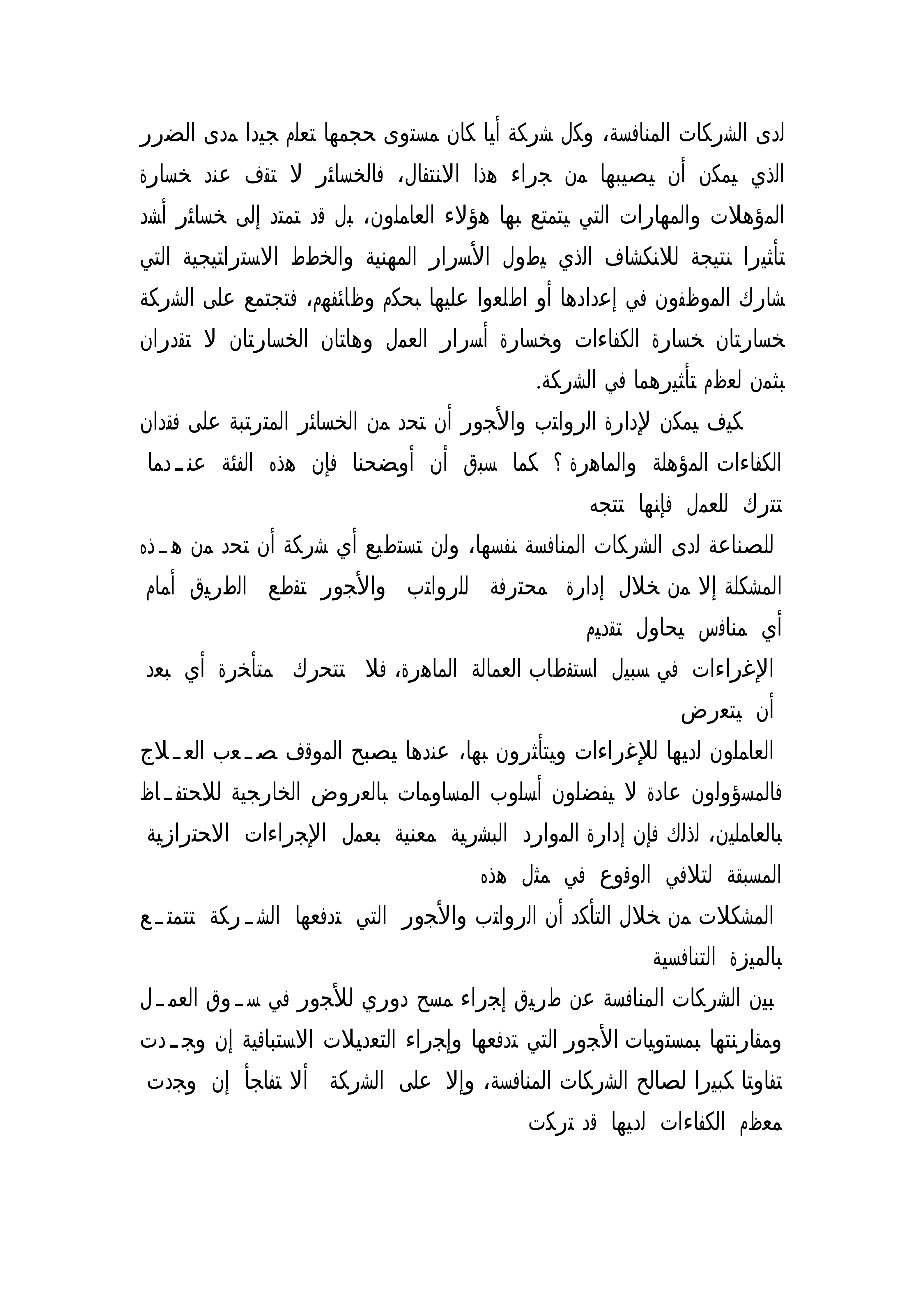
هذه العوامل مقتصر بدرجة كبيرة على العمالة غير الماهرة، أما العمالة الماهرة والمحترفة فالتأثير الأكبر في قراراتها في ترك العمل يعود إلى عدم رضاها عن إدارة الرواتب والأجور والفرص المتاحة للتطور الوظيفي، وبما أن هذه النوعية ذات أهمية كبيرة للشركات لما تمتلكه من مهارة وتأهيل وخبرة مؤثرة في أداء وإنتاجية الشركة فإن ذلك يجعل إدارة الرواتب والأجور تحمل الأهمية والتأثير نفسه، لأن إدارتها الجيدة هي سبب محافظة الشركة على مصدر ثروتها الحقيقي المتمثلة في رأس المال البشري، فدون العمالة الماهرة والمؤهلة تتراجع الأعمال بصورة حادة وهذا ما تتجنب الوقوع فيه الشركات المنظمة فتحرص على إدارة الرواتب والأجور بمهنية عالية جدا لعلمها الجيد بحجم التأثير الذي تتركه في قرارات ترك العمل(Ilyes ELOUAER, 2008, p4) .

هناك نوعان من الخسائر الناتجة عن ارتفاع معدل دوران العمل، خسائر مباشرة مثل تكاليف ترك العمل وما يتطلبه من مصاريف لتدريب البديل وتكاليف إحلال تارك العمل، و ما يتطلبه

من صرف على إجراءات التعيين الطويلة خاصة للمؤهلات والمهارات العالية وكذلك تكاليف المرحلة الانتقالية التي يتم فيها التأقلم مع غياب العامل المتمكن من العمل وانتقال مسؤوليته

إلى موظف جديد، وهناك خسائر غير مباشرة مثل الخسائر في الإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل لنقص المهارة والتدريب وانخفاض مستوى الأداء وتكاليف ساعات العمل الإضافي غير الضرورية، فقط لاعتبارات نقص الكفاءة، وكذلك انخفاض الروح المعنوية وما يترتب عليها من آثار جانبية في الإنتاجية أمور كثيرة لو حسبت تكاليفها بدقة لفاجأت نتائجها المسؤولين في هذه الشركات ولما ترددوا يوما واحدا في تصحيح الطريقة التي تدار فيها الرواتب والأجور في سبيل تجنب هذه الخسائر. (Nathalie AUDET, 2005, p2)

عندما يرتفع معدل دوران العمل يترتب على ذلك خسائر أخرى بخلاف الخسائر المادية التي أشرنا إليها آنفا يأتي في مقدمتها تحول هذه الكفاءات للعمل



لدى الشركات المنافسة، وكل شركة أيا كان مستوى حجمها تعلم جيدا مدى الضرر الذي يمكن أن يصيبها من جراء هذا الانتقال، فالخسائر لا تقف عند خسارة المؤهلات والمهارات التي يتمتع بها هؤلاء العاملون، بل قد تمتد إلى خسائر أشد تأثيرا نتيجة للانكشاف الذي يطول الأسرار المهنية والخطط الاستراتيجية التي شارك الموظفون في إعدادها أو اطلعوا عليها بحكم وظائفهم، فتجتمع على الشركة خسارتان خسارة الكفاءات وخسارة أسرار العمل وهاتان الخسارتان لا تقدران بثمن لعظم تأثيرهما في الشركة.

كيف يمكن لإدارة الرواتب والأجور أن تحد من الخسائر المترتبة على فقدان الكفاءات المؤهلة والماهرة ؟ كما سبق أن أوضحنا فإن هذه الفئة عنـدما تترك للعمل فإنها تتجه

للصناعة لدى الشركات المنافسة نفسها، ولن تستطيع أي شركة أن تحد من هـذه المشكلة إلا من خلال إدارة محترفة للرواتب والأجور تقطع الطريق أمام أي منافس يحاول تقديم

الإغراءات في سبيل استقطاب العمالة الماهرة، فلا تتحرك متأخرة أي بعد أن يتعرض

العاملون لديها للإغراءات ويتأثرون بها، عندها يصبح الموقف صـعب العـلاج فالمسؤولون عادة لا يفضلون أسلوب المساومات بالعروض الخارجية للاحتفـاظ بالعاملين، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية معنية بعمل الإجراءات الاحترازية المسبقة لتلافي الوقوع في مثل هذه

المشكلات من خلال التأكد أن الرواتب والأجور التي تدفعها الشـركة تتمتـع بالميزة التنافسية

بين الشركات المنافسة عن طريق إجراء مسح دوري للأجور في سـوق العمـل ومقارنتها بمستويات الأجور التي تدفعها وإجراء التعديلات الاستباقية إن وجـدت تفاوتا كبيرا لصالح الشركات المنافسة، وإلا على الشركة ألا تفاجأ إن وجدت معظم الكفاءات لديها قد تركت

العمل يوما ما وانتقلات للعمل لدى المنافسين فهـذا السـيناريو مؤكـد الوقـوع والشواهد علية كثيرة يعايشها الجميع من حولنا، ولكن أكثر الشركات تتعامل معه بطريقة ردود الأفعال وليس بأسلوب الفعل الاستباقي الذي يحصـن البيـت مـن الداخل قبل أن يتعرض أفراده للإغراءات الخارجية.

4-7-1 القيادة و الإشراف:

إن الطريقة التي يستطيع بها المشرف المساهمة في إدارة التسرب هي قيامه بتسهيل اكتساب الموظف للعمل، من خلال إيجاد ظروف تمكن الموظف من التحصيل، و من خلال توفير المردود و الاحترام، و إزالة العوائق الموجودة أمام الأداء، وضع احتمالات للمكافات التي تخضع لسيطرته. و المشرف الذي يخفق في إيجاد بيئة يتم فيها تقدير و مكافأة تحقيق الأهداف، يسهم في التسرب بين الموظفين الذين يحتمل أن يكونوا من ذوي الأداء الأفضل، و إلى جانب ذاك فإن إخفاق المشرف في إيجاد احتمالات للمكافاة قد يعزز ذوي الأداء الضعيف الذين ينبغي عليهم إما أن يحولوا تحسين أدائهم أو البحث عن أدوار أخرى داخلية أو خارجية. كما أن المشرف يلعب دوراً مهماً في مرحلة التكيف الاجتماعي المبكر للموظفين الجدد، و نفس الشيء فيما يتعلق بتدريب الموظفين و تطوير الوظائف. و يستطيع المشرف من خلال النقاش المفتوح مع الموظفين فيما يتعلق بالحاجات التدريبية و الطموحات الوظيفية و العمل و لايجاد فرص التدريب و التطوير المناسبة أن يسهل عملية التطوير الداخلي للموظفين و يعزز من ارتباطهم المستقبلي بالمنظمة و بالتالي يخفض من معدلات أو مستوى تسربهم. (T. Perilleux, 2000, p61)

بالاضافة إلى ما سبق فإن من العوامل الهامة و التي لها دور رئيسي في تسرب الموظفين و يجب إدارتها بفعالية للتحكم في مستويات و معدلات التسرب، درجة الامان التي يشعر بها الموظف في المنظمة، و ظروف العمل المادية، بناء الفريق و مجموعات العمل التي يتفاعل معها الموظف، درجة المركزية المتبعة في إدارة المنظمة، طبيعة الإتصالات و مدى فعاليتها، و أخيراً مدى إلتزام من

جانب الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها من خلال قبوله بأهداف و قيم المنظمة و العمل على تحقيقها.

و في ضوء ما سبق نستنتج أنه لا توجد سياسة أو إجراء واحد يمكن اعتباره كاف
لإدارة التسرب في المنظمة، إذ إن الادارة الفعالة للتسرب تحتاج إلى فحص عملية إدارة

الموارد البشرية بكاملها بما في ذلك التوظيف، و الاحتيار، و التكيف الاجتماعي المبكر، و تصميم الوظائف و الرواتب و الاشراف و ظروف العمل و غير ذلك.

و من جانب اخر، فإن المنظمات المختلفة يمكن لها السيطرة على خفض معدلات التسرب الوظيفي من خلال قيام كل مستوى من المستويات الإدارية بالمستويات المنوطة به، و ذلك على النحو التالي: (Maertz & Campion 2004 ص581).

أ- مسئوليات الادارة العليا و تتضمن القيام بالاتي

- وضع سياسات سليمة وواضحة للموظفين،
- العمل على توفير سبل الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين،
- تحديد مسئولية المشرفين و الرؤساء تجاه مشكلة التسرب الوظيفي في الاقسام و الادارات المحتلفة،
- التركيز على برامج التوعية تجاه التسرب الوظيفي المنخفض و أهميته كعنصر تكلفة،

ب- مسئولية مدير إدارة الافراد:

- التأكد من أن الشخص المناسب في المكان المناسب،
- إقامة اتصالات وثيقة مع المشرفين و مساعدتهم في توفير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة و تنظيم حركات النقل و تخفيض حالات الاستغناء المؤقت.
- العمل على وضع سياسة واضحة لترقية الموظفين. **(الشنواني، 1997م، ص98.)**

ج- مسئوليات المشرفين:

- الاهتمام بالموظفين و دراستهم من حيث المؤهلات و صفاتهم حتى يمكن وضع كل فرد في المكان المخصص له.

-الاهتمام بالتدريب لمساعدة الموظف على أن يبدا عمله بداية صحيحة، و توجيه عناية خاصة للجدد إذ يكونوا أكثر عرضة لحالات عدم الرضا، مما يؤدي بهم إلى ترك العمل.

- توفير ظروف عمل جيدة، فيجب أن تكون الاضاءة سليمة، و التهوية جيدة، مع مراعاة الشروط الصحية العامة و العمل على توفير جو من الصداقة بين الجميع، و منع التكتلات بين الافراد.

- الابتعاد عن التحيز و المجاباة، لانهما تشكل عنصرين سلبيين في التنظيم.

- تعريف الموظفين بفرص الترقية المتاحة أمام كل منهم.

- مساعدتهم في مراجعة ما تحصلوا عليه من أجور، و التبليغ عن أي حالات تحتاج إلى تديل أو دراسة.

- البحث عن الشكاوى و البت فيها و إزالة أي حالات من سوء الفهم أو الاشاعات غير الصحيحة بين الموظفين.

و من جانب اخر، فقد ركزت بعض الدراسات التي أجريت على موضوع التسرب الوظيفي، على اهمية و ضرورة إعادة النظر بين فترة و أخرى في القوانين و الانظمة المعمول بها، بحيث تواكب التغييرات الحاصلة سواء في المجتمع أو في بيئة العمل المنافسة، بالاضافة على العمل على تقليل الفوارق بين الامتيازات التي يتحصل عليها العاملون ، مع التأكيد على المساواة في منح الامتيازات للموظفين إذا كانوا يقومون بأعمال متشابهة، فكل هذه الاعمال تساعد على الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال تخفيف الضغوط عليهم، و بالتالي الحد من معدلات التسرب.

5-7-1 اعتبارات المسا واة الداخليه ضمن الأنظمة واللوائح:

إن إدراك ومعرفة نظريه اللوائح الحديثه للتنافس (في الرواتب مثلا) ، لا تزداد فقط بالنسبة لسوق العمل، بل أيضاً بالنسبة لإدراكات العاملين للمساواة الداخليه في الرواتب، ومعاملة الوظائف بالمنظمه. إذ تعتبرعمليه تقويم الوظائف، الموضوعية والمفهومة، مثلا، ذات أهميه بالنسبة للمساواه الداخلية. وتشمل المساواه الداخلية ،

تحديد الواجبات المطلوبة من شاغلي الوظائف وتوزيعها بالإنصاف، ومنح الصلاحيات وفق الأنظمة الضابطة لاستخدامها. وتسبب الندرة في بعض الوظائف التي تحتاج !لى مستوى معين لشغلها، وجود ضغط بين العاملين الجدد من أصحاب المؤهلات التعليمية الجامعية وبين العاملين الذين لديهم عدة سنوات من الخبرة في الخدمة مع المنظمة، وإدراك عدم المساواة بين هؤلاء الذين يواجهون الضغط، يمكن أن يسهم في وجود التسرب الوظيفي المحبذ إذا توفرت البدائل. والقيام بمحاولات للحد من هذا الضغط، وغيره من أشكال عدم المساواة المدركة ، تعتبر محاولات صعبة، ولكنها مهمه في السيطره على التسرب. (Maertz & Campion, 2004, p579).

6-7-1 الترقية:

تعتبر الترقية عاملاً مهماً للعامل أو الموظف، لأنها تعبرعن الحوافز التي لها دورهم في إثارة الدافع لدى العاملين ليحسنوا أداءهم وانتاجيتهم ولزيادة ولائهم والتصاقهم بالمنظمة. وقد ترافقها زيادة في الأجو مما يعزز إمكانية الاحتفاظ بالعاملين المميزين وعدم إعطاء مبرر لترك العمل والانتقال إلى جهات أخرى منافسة بفضل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات، كما تساعد على اجتذاب قوي للعمل من خارج المنظمة بما يضمن الاستمرارية ويجنبها فقدان العاملين (قبادي محمد إسماعيل، ص98)

8-7-1 المنافع الإضافية :

في سياق العلاقات السائدة داخل التنظيم، يساهم نظام المنافع الإضافية التنافس في جذب العاملين والمحافظة على بقائهم، ولكن النسبة المئوية المتزايدة للتكاليف الإجمالية المخصصة لمثل هذه المنافع، تملي على الإدارة بأن تقوم بإدارة هذه المنافع جيداً . وعلى أية حال ، فمن الأهمية أن ندرك أن إدراك العامل لتنافسية هذه المنافع، هو الذي يحطم التأثير على التسرب. فاذا كانت المزايا تنافسية ، فيجب على المنظمة أن تخبر العاملين بهذه الحقيقة. وتعتبر برامج المزايا الموضوعة على أساس المعايير، والتي يستطيع العاملون بموجبها الاختيار، برامج مقبولة ومغرية ، وتتيح مواءمة أفضل لقيم وحاجات العمل وخيارات المنفعة.

والأفراد الذي يتم إشباع حاجاتهم الاساسية لا يسعون وراء مناخ العمل الهادئ الذي يحقق لهم الأمان فقط، و إنما يسعون وراء التحدي و المسؤولية، و يتوقعون نوعاً من الإعتراف بجهودهم مما يدفعهم للإرتباط بالمنظمة التي تحقق لهم ذلك و عدم التفكير في تركها (فرج عبدالقادر ص132، 2001م).

و الزايادات فترة الاستثمار الموسع هي إحدى طرق عدم تشجيع التسرب. و المشكلة الجوهرية التي تكتنف المزايا في منظور التسرب الوظيفي هي أنها ترتكز عموماً على الأداء، لذا فهي متوفرة لجميع العاملين. و يعتبر إكتساب العامل للقيمة و للمكافأت أسساً لإرتباطه بالمنظمة يمكن أن تتنوع مصادر هذه المكافأت و القيم، مثل قيم الأهمية و الذاتية و الثناء على المجهودات المبذولة.

1-7-9 تخطيط و تطوير المهنة:

يرتبط التسرب الوظيفي بالرضا الحالي و التوقعات المستقبلية و تقويم الوظائف و الأدوار في نطاق المنظمة و خارجها. و بالنسبة للعاملين الذي يقدرون التعليم و/أو صقل المهارات و القدرة، و الذين يسعون إلى تحسين أدائهم الوظيفي، من الممكن أن يسهم التدريب و التطوير الذي توفره لهم المنظمة في الرضا الوظيفي. و تشير الأدبيات في مجال المتغيرات المرتبطة بدافع العامل إلى ترك المنظمة، بأن العامل الرئيسي الذي يؤثر على هذا الدافع هو رضا العامل عن الوظيفة الذي تساعده في تحسين أدائه (P.Roussel p8, 2000).

و فضلاً عن ذلك يرى بعض الإقتصاديين أن التدريب المحدد الذي توفره المنظمة يمكن

أن يخفض من الحركية، و ذلك من خلال بناء معرفة و مهارات خاصة بالمنظمة، و لا يمكن

نقلها إلى خارجها. و ربما يترك العاملون و ظائفهم الحالية رغم رضاهم عنها لأنهم يحسون بعدم القدرة على مواجهة أدوارهم المستقبلية. كما يصبح العاملون أكثر تشوقاً لترك العمل عندما تحصل تغيرات في مسار مهنهم و تطلعاتهم و قيمهم الشخصية و حياتهم العائلية، مما يستوجب أخذ هذه المتغيرات في الإعتبار

في خطوة تهدف إلى تطوير المهنة أو التطوير الذاتي مع تحليل و فهم ثقافة و مناخ المنظمة بالنسبة للنجاح و التطوير الوظيفي و التغيرات الإجتماعية و انعكاساتها على عملية التطور الوظيفي.

و من ناحية أخرى بقدر ما تدل: الذات، المهنة، العائلة و/أو الحاجات التنظيمية المتغيرة على وجود عدم مواءمة بقدر ما يكون التسرب هو أفضل نتيجة للفرد و للمنظمة على حدٍ سواء. لذا فإن المنظمات التي تنتهج فلسفة "الحركة إلى أعلى أو الخروج من المنظمة" عليها أن تعيد إختبار تكلفة تلك الفلسفة في مقابل العائد. و بالقدر الذي يكون فيه سوق العمل ضيقاً لأفراد المطلوبين للأعمال المتغيرة أو الجديدة، تكون تكلفة الإحتفاظ بالعاملين الجيدين الذين قد يتم الإستغناء عنهم فعالة بالنسبة للمنظمة. أما فيما يتعلق بالعاملين الذين اكتسبوا كثيراً من المعرفة التنظيمية و أظهروا كفاءة فيها، فإن الإحتفاظ بهم في مجلات تحتاج إلى عاملين جدد قد تكون ذات فاعالية. و لاشك أن قيم و توقعات و مدارك الأفراد لفرص التطور الداخلي، هي التي ترشدهم إلى اتخاذ قرار التسرب (Maertz & Campion 2004 ص590).

1-7-10 ظروف العمل:

لا يمكن تجاهل بيئة العمل المادية إذ أن ازدياد التنظيم و الدعاية و الوعي العام بظروف السلامة و الظروف البيئية، تؤدي إلى الفرضية القائلة بأن ظروف العمل تكون عاملاً مهماً في توظيف العاملين و الحافظة عليهم. و تعتبر بيئات العمل السليمة و المرغوبة من الناحية المادية و النفسية هدفاً قيماً من منظور التسرب و المنظمة و المجتمع (Maertz & Campion 2004 ص589).

1-7-11 بناء الفريق:

تعتبر مجموعات العمل المباشر و مجموعات العمل الموسع مصادر يتفاعل معها العامل الفرد.

و باستطاعة المنظمات التي تسعى إلى إدارة التسرب بفاعلية أكثر أن تهتم ببناء مجموعات

العمل داخلها. (Bruno Sire,1993, p 96)

1-7-12 المركزية:

تعاني المنظمات التي تتصف بالمركزية العالية من وجود تسرب أكثر و قد ترتكز هذه العلاقة على عوامل مثل وجود استقلالية أقل، و مشاركة أقل في اتخاذ القرارات، و استجابة بطيئة لحاجات الوحدة وحاجات الفرد، و النقص الواضح في المراقبة. لذلك يجب أن يوضع موضوع التسرب في الاعتبار عن تقويم الهيكل التنظيمي و تسيير الأنشطة و الأعمال و العلاقات السائدة داخل المنظمة.

1-7-13 الاتصالات:

يلقى الاتصال بفاعلية مع العاملين تأييداً واسعاً خاصة إذا كان يمارس بصورة منتظمة. و الاتصالات التنظيمية الرسمية و الاتصالات الخاصة هي محددات للتسرب، لذا لابد من إيجاد قنوات متعددة و متكررة و صادقة للإتصال بين الافراد و القيادات و بين الافراد فيما بينهم. و ينبغي أن تكون للمحاولات التي تبذلها الادارة من أجل تحسين تدفق سير الإتصالات، نتائج تنظيمية إيجابية في مجال التسرب.(Regis Verquerre et autres P163)

2- الدراسات السابقة

رغم ندرة الدراسات حول التسرب الوظيفي، قام الباحث بمحاولة مسح شامل للدراسات و

البحوث التي أجريت حول التسرب الوظيفي و المرتبطة بالبحث، و سوف يقوم الباحث باستعراض هذه الدراسات.

1-2) قام الصباغ سنة 1992 بدراسة عن "التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية"، و كانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن معدل التسرب بلغ 34 في المئة وهو رقم متوقع، كما أن التكلفة المادية للتسرب تبلغ في مجملها نحو 34.41 ديناراً تقريباً، و يعكس هذا المبلغ ارتفاعاً رهيباً في تكلفة التسرب المادية، وهناك تكاليف أخرى للتسرب تتمثل في وجود

شواغر في المؤسسة وانخفاض مستوى الآداء بسبب الشواغر، و إعادة توزيع المهام و المؤسسات و إعادة توزيع القوى العاملة.

- أن أسباب التسرب تتمثل في المركزية الشديدة في العمل وعدم تفويض الصلاحيات و

تدني مستوى و نوعية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم وجود أسس عدالة و

موضوعية في التقويم والترفيع، بالإضافة إلى المحسوبية الشديدة وأثر النفوذ الشخصي و

الإجتماعي على العمل وسوء توزيع العمل وعدم المساواة في الحقوق و الواجبات. كما أن هناك أخطاء في عملية التوظيف و المتعلقة بالإختيار و التعيين.

أما أهم التوصيات التي قام بإدلائها صاحب البحث فهي كالتالي:

- إعادة النظر في سياسة و إجراءات التوظيف،
- أن يكون هناك تقييم مستمر ودوري لأداء كافة العاملين.

2-2) قام العصيمي سنة 1997 بدراسة عن "ظاهرة التسرب الوظيفي في المصلحة الجمارك"، و كانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين كل من الحوافز و القيادة الإدارية و بين التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من: فرص مواصلة التعليم، ظروف العمل و التدريب و بين التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك.

أما أهم التوصيات التي قام بإدلائها صاحب البحث فهي كالتالي:

- ضرورة إهتمام الإدارة برفع الروح المعنوية للموظف من خلال زيادة الحوافز المادية و

المعنوية،

- العمل على وضع نظام علمي و موضوعي لتقييم أداء موظفي الجمارك.

3-2) دراسة فريدريك هيرزبرج: لفهم العوامل الكامنة وراء تسرب العاملين في المؤسسات العمومية ، فإنه من الارجح الرجوع إلى الدراسة الكلاسيكية التي أجراها فريدريك هيرزبرج سنة 1968 و التي استعرضت مجلة هارفارد للأعمال (le Harvard Business Review) نتائجها. بحيث حدد هيرزبرج العوامل الداخلية و العوامل الخارجية للدافعية.

فأما العوامل الداخلية أي المحفزة (الدافعة) و التي يشعر الفرد من خلال إشباعها بدرجة الرضا لأنها تساهم في زيادة إندفاعه نحو العمل تتمثل في: فرص الإنجاز (أي الفرص التي يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيئ مهم)، الاعتراف بالجهود المحققة، العمل ذاته، المسؤولية التي ترافق العمل أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية، فرص التقدم التي يوفرها العمل و الإنجاز.

و أما العوامل الخارجية أو الوقائية و التي ترتبط ببيئة الوظيفة و التي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد، فهي تجنب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاته و أهم تلك العوامل الوقائية تتمثل في : سياسات المنظمة و أساليبها الإدارية (من حيث وضوحها و عقلانيتها و تحفزها)، أسلوب الإشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل)، العلاقات المتبادلة الإجتماعية (خاصة مع المشرف)، ظروف العمل ، الراتب و أخيراً الأمان.

و قد اكتشف هيرزبرج أنه لم تكن العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي متميزة عن تلك التي تؤدي إلى عدم الرضا فحسب، بل أن العوامل الداخلية (التحفيزية) تعتبر أصل الرضى الوظيفي و العوامل الخارجية أصل عدم الرضى الوظيفي. وبما أن هذه العوامل متميزه عن بعضها البعض فإنه يتضح لنا أن الرضا الوظيفي و عدم الرضا الوظيفي ليسوا متضادان. فعكس الرضا الوظيفي ليس عدم الرضا بل غياب الرضا؛ وبصفة مماثلة فإن عكس عدم الرضا ليس هو الرضا بل غياب عدم الرضا. و بعبارة أخرى، فإن وجود عوامل عدم الرضا من جهة وغياب العوامل المحفزة (غياب الرضا) من جهة أخري تتسبب في تسرب الكفاءات.

ودون الخوض في تفاصيل دراسة هيرزبرج ، فإن أهم ما نستنتجة هوما يلي.

- إن العاملان اللأولان الذان يتسببان في الرضا الوظيفي هما فرص الإنجاز و الإعتراف بهذا الإنجاز.

- إن العاملان اللأولان الذان يتسببان في عدم الرضا الوظيفي هما سياسات المنظمة و أساليب إدارية تتسم بالبروقراطية و كذلك رداءة الإشراف الفني.

- يعتبر الراتب من العوامل الخارجية : لذلك ، فإن راتب متوسط أوسخي لا يحدث الرضا الوظيفي بل يتسبب في غياب عدم الرض. أما الراتب الغير الكافي فإنه يتسبب في عدم الرض الوظيفي. و على الرغم من أنه يعتبر من العوامل الخارجية ،فإن الراتب يأتي في المركز الخامس في القائمة بعد سياسات المنظمة و أساليبها الإدارية، أسلوب الإشراف الفني العلاقة مع المشرف و ظروف العمل.

- شمل الإستطلاع الذي أجري خلال اثني عشر دراسات مختلفة (والدراسات اللاحقة التي أجريت بين عامي 1968 و 2003)، موظفين يعملون في قطعات عديده من مختاف المجالات الصناعية و يشغلون وظائف مختلفة و نذكر منهم المشرفين، نساء عاملات، مديري الفلاحة، و مسييريين على وشك التقاعد، وموظفي صيانة المستشفى ومشرفين في المصانع، ممرضات،

عمال في مجال التغذية، وضباط الجيش، المهندسين، باحثين، مدرسين ومحاسبين، (gupta-sunderji 2004, p 39 Merge)

4-2) دراسة لنكولن الشركاء : أظهرت نتائج دراسة، قام بها في بداية سنة 2007 مكتب فرنسي مختص في الإستشارات التوظيفية، لينكولن الشركاء Lincoln Associés، عن إرتفاع معدل دوران العمل لدى الإطارات الجزائرية. إذ ينوي Ė51 من الإطارات التي شملها الإستطلاع مغادرة المنظمة في غضون سنة، بحيث تعكس هذه الإحصائيات سوق عمل غير مستقر، خاصة و أن الدراسة أعطت الأولوية لفئة الإطارات المسيرة المكلفة برسم إستراتيجية التنمية لدى المؤسسة.

واقتصرت عينة الدراسة على 400 من الإطارات الجزائرية الذين يعملون في شركات و مجمعات دولية، و يتراوح أعمار هذه الإطارات ما بين 30 و 40 سنة

وهم حائزين على الأقل على شهادة الباكلوريا +4 سنوات من الدراسة في الجامعة. و ينشط أفراد هذه العينة في قطاع شهد منذ سنة 2000 تنمية مستمرة كبيرة حيث المنافسة شديدة خاصة مع اشتراك المستثمرين الأجانب في هذه المنافسة. و تتمثل هذه القطاعات في وسائل الاعلام وتكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية ، والصناعات الغذائية والدوائية ، والخدمات.

أظهرت هذه الدراسة (الأولى من نوعها) التي قاست دوران العمل عند الإطارات الجزائرية ان 12 في المئة منهم فقط ينوون البقاء في نفس المنظمة و يشغلون نفس الوظيفة و 31 في المئة ينوون البقاء في نفس المنظمة و لكن في وظيفة مختلفة عن التي يشغلونها حالياً. و في نهاية المطاف نجد سوى 6 في المئة من الإطارات التي شرعت في البقاء في نفس المنظمة و في نفس الوظيفة لمدة سنتين أو ثلاثة سنوات.

فإذا كان، كما أشار له محققي لينكولان شركاه، عدم إستقرار الإطارات سمة موجودة عادة في الدول النامية فإن أسباب عدم إستقرار الإطارات الجزائرية متعددة.

في الواقع تدل نتائج هذه الدراسة على أن الدافع الرئيسي لعدم إستقرار الإطارات هو السعي وراء الرواتب : حيث ذكرالراتب عند 29 في المئة من الإطارات التي شملها الإستطلاع ، تليه فرص التقدم و التطوير المهني ب27 في المئة و من ثم ديناميكية المنظمة ب**23** في المئة. و من جهة أخرى، يبدو من خلال أجوبة الإطارات التي شملتها الدراسة، عدم تناسق بين الطموحات الفردية لهاؤولاء الإطارات و طموحات منظمة تنشط ضمن وسط إقتصادي لا

يزال يمر بالمرحلة الإنتقالية حيث أشار ثلثي الإطارات التي شملتهم الدراسة إلى الفوجة الموجودة بين المنصب الذي يشغلونه و مواصفات نفس المنصب المعان عليها عند التوظيف. و تجدر الإشارة أن المختصون كانوا يؤكدون منذ زمن بعيد على ضرورة الموافقة التامة بين متطلبات المهن و خصائص الأفراد الذين

يشغلونها، و ذلك حسب مبدأ 1967 **Maurice jeannette** (عن ماريس بيرش 1999):
الرجل المناسب في المكان المناسب.

صرح 43 في المئة من أفراد العينة أنهم غير راضيين على طريقة التسيير في المنظمة و46 في المئة لم يستفيدوا من برامج التكوين و 56 في المئة من الإطارات ليست لديهم أية معلومات عن إمكانيات التنمية والترقية فيما يخص المسارالمهني كما دلت النتائج حسب أجوبت 84 في المئة من أفراد العينة على عامل إجابي ألا و هو الإستقلالية في أداء ماهامهم. و استخاص محققو لنكان الشركاء من خلال تحاليل النتائج على الإختلاف القائم بين نوعية العرض و شروط الشركات المتعددات الجنسيات، و السبب يعود إلى الإقلاع السريع و الحديث للإقتصاد الجزائري دون الأخذ بعين الإعتبار تكوين الإطارات.

أدركت الإطارات الجزائرية ندرة الكفاءات في سوق العمل خاصة في هذه المرحلة الإنتقالية نحو اقتصاد السوق ومنه إنتهزت الفرصة للسعى من أجل الحصول على أعلى الأجور. و لو أن الحصول على أجور عالية، كما صرح به الباحثون، يرجع بالفائدة على هاته الإطارات على المدى القصير إلا أنها تنعكس سلبياً على المدى الطويل على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحيث تشكل عائقاً لنموها. كما أنه من الصعب على المنظمة أن تضع سياسة حقيقية للموارد البشرية نظراً لارتفاع نسبة دوران العمل .لذا يقترح خبراء لنكولن الشركاء للمنظمات بالإعتماد على تكوين و تدريب العاملين الشباب و كذا تحسين الإتصالات و التقارب بين المنظمات و المدارس و الجامعات للشروع في التكوين بالطلاب.
(Lincoln Associés 2007)

5-2) دراسة بيشوب و سكوت و بيوروفس Burroughs, (Bishop, Scoh and 2000) " الدعم والإلتزام ونتائج أداء العاملين في بيئة فريق العمل"، حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدراك العاملين لدعم الفريق و إلتزام الفريق و علاقتها بنتائج عمل الأفراد، و فيما إذا كانت تختلف عن علاقة الدعم التنظيمي و الإلتزام التنظيمي. و قد إستخدم الباحثون عينة من

380 عاملاً و 9 مشرفين في أحد المصانع. وتبين وجود علاقة بين مستوى أداء العاملين و

إلتزام الفريق، في حين أن النية بترك العمل ترتبط بالإلتزام التنظيمي.(محمد أحمد الحراحشة، 2006، ص21)

3- علاقة البحث الحالي بالدراسات السابقة

باستعراض الأبحاث السابقة التي تطرقت إلى متغيرات البحث الحالي كل على حدة، نجد أن هذه الدراسات قد إهتمت بموضوعات بيئة الإدارة و خاصة البيئة الداخلية، في حين أن البحث الحالي سيتناول البيئة الداخلية و مدى تأثيرها على التسرب الوظيفي ، كما أن الأبحاث السابقة المتعلقة ببيئة العمل قد شملت بيئتي العمل الداخلية و الخارجية بينما يركز البحث الحالي على بيئة العمل الداخلية بكل عناصرها و خصائصها، مع التركيز على تأثيرهما على التسرب الوظيفي. كما أن الأبحاث الخاصة ببيئة العمل لم تطبق على إدارة مختصة بشؤون الموظفين لقطاع المحروقات التي له ظروفه الخاصة، ما عادا دراسة لينكولن الشركاء.

أما فيما يتعلق بالجزء الخاص بالتسرب الوظيفي فإن البحث الحالي يتناول في أسباب هذا التسرب كناتج لإفرازات البيئة الداخلية للعمل تحديداً بما يشمل عناصر هذه البيئة من علاقات رسمية و غير رسمية و الحوافز و الدوافع و تأثيرها على التسرب الوظيفي، و ذلك خلافاً للدراسات السابقة الذي اقتصرت على تأثر عوامل بيئة العمل الداخلية على موضوعات الرضا الوظيفي و التهرب و كفاءة العاملين.

و عموماً فإن البحث الحالي يعتبر أكثر تخصصاً في مجال التسرب الوظيفي و أسبابه المتعلقة ببيئة العمل الداخلية بينما تعتبر الأبحاث السابقة أكثر شمولاً. و أن النتائج المتوقعة لهاذا البحث تشمل جميع العوامل التي تؤثر على التسرب الوظيفي لدى العاملين بسوناطراك و هي بذلك تتسع لتشمل جميع أسباب التسرب المتعلقة ببيئة العمل الداخلية. كما أن نتائج هذا البحث يمكن تعميمها لتطرقها لعدة عوامل مؤثرة على التسرب. بينما تقتصر الأبحاث السابقة على عوامل محددة. و في جميع الأحوال تمكنا من الإستفادة من تلك الدراسات من خلال الإسترشاد بمنهجيتها وما استخدم فيها من استبيانات و أدوات لجمع و تحليل البيانات

القسم الميداني

الفصل الرابع: منهجية البحث

الفصل الخام5: عرLJ و تحليل النتائج

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

تمهيد:

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج البحث الذي إتبعه، و كذلك تحديد مجتمع البحث ووصف خصائص أفرا البحث، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة البحث (الإستبيان) ، و الكيفية التي طبق بها البحث الميداني، و أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

1- منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها يجري استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، و يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، و يعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها و توضيح خصائصها، و تعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها و درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، و هذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع و تطويره. (Omar aktouf, 1987, p30).

وسيقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بمدخليه (الوثائقي) و (المسح الإجتماعي) لأنه المنهج المناسب لمثل هذه الأبحاث، و لأنه يمكن من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي و الإجابة على تساؤلاته.

2-حدود البحث:

يحدد البحث بالمجالات (الحدود) الأتية:

2-1- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي

2-2- الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث على مصالح شركة سوناطراك-نشاط المنبع- المتمركزة في شمال و جنوب الجزائر.

2-3- الحدود الزمانية: اقتصر هذا البحث على الفترة الزمنية التي تم فيها إجراء لبحث خلال العام الدراسي 2010-2011 م.

2-4- الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على جميع العاملين الذي غادروا مصالح شركة سوناطراك-نشاط المنبع- المتمركزة في شمال و جنوب الجزائر، ما بين 2008-2010 م.

83

3- ميدان لبحث

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك –نشاط المنبع– و التي فيما يلي لمحة عن مراحل تطورها، مهامها، أهدافها نشاطها، تنظيمها، مواردها التكنواوجية، و مواردها البشرية على وجه الخصوص، هذه المؤسسة رغم مستوى النضج التي تعرفه سياستها في تسسير الموارد البشرية، إلاّ أنها لا تزال تشكو من بعض النقائص على توفير ظروف عمل ملائمة مما أدى إلا رحيل عدد كبيراً من عمالها الأكفاء.

3-1/ مراحل تطور سوناطراك

نشرت، " المجلة الأسبوعية الذكاء البترولي" (PIW) في عددها رقم 49 لشهر ديسمبر 2007، الترتيب التقليدي للشركات البترولية العالمية مستدلة في ذلك على رقم الأداء العمليتي chiffre des performances opérationnelles ، ودل الترتيب على أن سوناطراك تحافظ و للمرة الرابعة على التوالي على المرتبة الثانية عشر في الترتيب العالمي ، و المرتبة الثالثة عشر فيما يخص مخزونها النفطي و المرتبة الثانية عشر من حيث المنتوج المقدر ب 1.889 مليون برميل/يوميا، حيث طورت سوناطراك مكانتها الحالية التي تضعها ضمن المجمعات البترولية العالمية الكبرى، من خلال مشوار طويل ينقسم إلى خمسة مراحل:

أ/ المرحلة الأولى: التأسيسية

تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات سوناطراك Sonatrach بموجب المرسوم رقم 63-491 المؤرخ في 31-12-1963 . و كان الهدف من تأسيس سوناطراك هو وضع من جهة حد لإحتكار التي كانت تزاوله الشركات الأجنبية باستغلالها للثروات المنجمية الجزائرية ومن جهة أخرى إنشاء هيئة لتركيم هذه الموارد. في 22 سبتمبر 1966 و بالمرسوم رقم 66-292 ، أسندت لسوناطراك باقي

المجالات الصناعية البتولية الأخرى و المتمثلة في: البحث، الإنتاج، التحويل، النقل و التسويق.

ب/المرحلة الثانية: النمو و التكامل

في 24 فيفري 1971 ، قررت الدولة الجزائرية الأخذ على عاتقه إدارة الشركات البترولية باسترجاعها51% من رؤوس الأموال المحتكرة وتأميم كل الفوائد المنجمية الصادرة عن المشاريع المتعلقة بحقول الغاز الطبيعي كما أنها إسترجعت كل الغازات المصاحبة gaz associés الموجودة في حقول البترول الخام و كل القنوات الموجودة على الترا الوطني محرزة في ذلك

على اكتمال سوناطراك. و قد ميزت هذه المرحلة الحاسمة من تاريخ سوناطراك، المخططات التنموية الثلاثية و الرباعية التي تعكس الاستثمارات الضخمة المبذولة لزيادة من إمكانيات تكريرالبترول و خلق منشأة تمييع الغازالطبيعي و كذا تطوير مجال البتروكمياء و تمديد شبكة النقل بالأنابيب.

ج/المرحلة الثالثة: إعادة الهيكلة

تعتبر هذه المرحلة بمرحلة إعادة النظر في تنظيم التكاملي للشركة و تجسدت من خلال المخطط الرباعي1980-1984 الذي خصص لإعادة هيكلة شركة سوناطراك حيث تم تنصيب اقسامها العملاتية إلى سبعة عشر شركة مستقلة تنشط في مجالات البتروكمياء، التكرير، التوزيع، الأشغال و أخيرا الأبارالبترولية.

د/المرحلة الرابعة: النضج والحداثة

تأثرت سوناطراك بالتغيرات الإقتصادية التي عرفتها الجزائر في 1988 و بإنخفاض أسعار النفط والاضطرابات التي تلت ذلك.

ه/المرحلة الخامسة: تنظيم جديد

تميزت هذه المرحلة بصدور المرسوم الرئاسي 1998-02-11 الذي يمنح لسوناطراك القانون الأساسي لشركة ذات أسهم و مجهزة بالهيئات التالية : جمعية

عامة، مجلس إداري، و رئيس مديرعام معين بموجب مرسوم رئاسي ويساعده نواب رؤساء مكلفين بتسيير الأنشطة.

3-2 /مهام شركة سوناطراك

لشركة سوناطراك عدة مهام إستراتيجية تساعدها على تنمية نشاطاتها من أجل تقديم الثروات في قطاع المحروقات و هي كالتالي :

- البحث و التنقيب و الإستخراج،
- التنمية و إدارة مجالات النقل، التخزين، التعبئة،
- التحويل و التكرير،
- التسويق،

بالإضافة إلى هذا تقوم سوناطراك بمهام أخرى و هي :

- إنماء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر و خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو

أجنبية، إكتساب و حيازة كل حقيبة أسهم و الإشتراك في رأس المال، و في كل القيم المنقولة الأخرى في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو خارج الجزائر،

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات و كل عمل يمكن أن يترتب عنه فائدة لسوناطراك و بصفة عامة عملية مهما تكن طبيعتها و ترتبط مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة و ذلك بإستغلال كل الوسائل المتاحة.

3-3 /أهداف شركة سوناطراك

على المستوى الوطني :

- من أهدافها الأساسية تلبية كل الإحتياجات الوطنية من المحروقات والإستغلال الأمثل للأبار،
- زياد الأبحاث و تشجيع الإشتراك والمشاركة لأجل مواكبة التكنولوجيا الحديثة، والزيادة في حجم التسويق بالعملة الصعبة على المدى الطويل،

- توسيع الأبحاث كإنشاء شركات صغيرة و متوسطة و صناعات صغيرة و متوسطة، هذا ما يسمح للشركة بتوسيع حقيبة نشاطاتها والمساعدة في إعادة إنعاش الإقتصاد الوطني،
- التحكم في نشاطاتها مع إستعمال الأمثل للوسائل و التقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لشهرتها وسمعتها،
- تفضيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية.

كما أن سوناطراك سطرت لنفسها أهدافاً على المستوى الدولي نذكر منها :

- أن تكون القائد في ميدان الغاز المميع،
- أن تكون القائد في ميدان تصدير الغازالطبيعي سيما عن طريق أنابيب الغاز،
- أن تكون القائد في ميدان تكامل النشاطات الصناعية على مستوى الإقتصاد الوطني و في المغرب العربي،
- الحصول على حصة في السوق العالمية لكل منتج على حدى، على مستوى مختلف البلدان المستهلكة (اوروبا، أمريكا، اليابان).

4-3 /تنضيم شركة سوناطراك

إن نشاط المؤسسة في البداية إقتصر على نقل و تسويق المحروقات حتى جاء المرسوم الرئاسي رقم: 66-296 الذي غير مجال نشاطها و ازداد نشاطها اتساعاً إلى استرجاع الثروات البترولية و

الغازية، إضافة إلى التحكم في التكنولوجيا، و هذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف سوناطراك لذا يمكننا تحليل تطور النشاطات التي تقوم بها فيما يلي: (أنظر الشكل رقم 7).

أولاً: مديرية التسويق COM

بعد تأمين مؤسسات التوزيع سنة، 1980 تحملت سوناطراك على عاتقها شبكة توزيع المنتجات البترولية و الغازية وكذا الإهتمام بزيادة نقاط البيع و ذلك من

أجل تغطية مراقبة الأسواق، مما دفع بها إلى تحديد سياسة تسويقية جديدة في بداية العشرية السالفة، تهدف من ورائها إلى مضاعفة صادراتها لتصل إلى 65 مليار متر مكعب في حدود عام 2009 ، إضافة إلى 01 مليون متر مكعب من غاز البترول المميع و كذا 11 مليون متر مكعب من الغاز الطبيعي، و هذه الأرقام شاهدت تصاعداً ملحوظاً في هذه السنوات الأخيرة.

ثانياً : مديرية التمييع و التركيز و البتروكيمياء AVAL

تعتبر الجزائر أول بلد في العالم من خلال نشاطها هذا، كون أن أول مركب لتمييع الغاز في العالم قد نشأ في أرزيو، كما تملك مؤسسة سوناطراك اليوم أربع مركبات للتمييع، ثلاثة منها متواجدة في أرزيو و واحدة بسكيكدة حيث تقوم هذه المديرية بإعداد ووضع مختلف السياسات و إستغلال البترول و الغاز عن طريق إستغلال مختلف التجهيزات الحالية لتمييع و تكرير الغاز الطبيعي، كون ان هذه الشركة تملك خبرة معتبرة في صناعة الغاز، فهي تحتل المرتبة الرابعة في سلم أكبر الشركات الممونة بالغاز حالياً.

ثالثاً : مديرية النقل عبر الأنابيب TRC

تعتبر عملية نقل المحروقات من بين الأنشطة الهامة التي تقوم بها سوناطراك، والتي تهدف من خلالها إلى ربط الحقول و المراكز الإنتاجية بمصانع التحويل و التوزيع المحلية و الأجنبية، و تقوم هذه الوظيفة بتطوير و تسيير و استغلال شبكة النقل و التخزين، وتسليم البضاعة و شحن المحروقات، الأمر الذي أدى بسوناطراك إلى الإستعانة بشركات أجنبية لوضع أنابيب النقل، منها (brown and root condor) ، وتعتبر الجزائر أول بلد منتج للبترول الذي يملك خط الأنبوب (oleoduc) ، ويبلغ عدد الأنابيب 12 أنبوب في سنة 1980، و 23 أنبوب سنة 1993، و في سنة 2000 كان عدد الأنابيب 27 أنبوب ليصل في 2001 إلى 28 أنبوب يبلغ طولها 14529 كلم، و اليوم

يبلغ عدد الأنابيب 30 أنبوب، و في أواخر 2009، كان حجم المحروقات المنقول المقدرب220 مليون TEP، و قد وضعت لذلك وسائل تحديث و تسيير مختلف

الشبكات لضمان قيادة المحروقات في ظل شروط إقتصاد الجودة و ضمان حماية البيئة التي تفرضها القوانين الدولية، و لذلك سوناطراك تتوفر لديها اليوم إمكانيات تكنولوجية جد متطورة و ضرورية من أجل تحقيق العمليات الواجبة لصيانة و تهيئة النظام الداخلي لنقل المحروقات

رابعاً : مديرية الإستغلال و الإنتاج AMONT

تقوم هذه المديرية بإنتاج و إستغلال المحروقات، و مهامها تتمحور أساساً حول تطوير المعادن المكتشفة، تحسين معدل الإسترجاع، تهيئة و إعداد مدخرات بالغة الحجم قدرت ب : 206 مليون TEP في 2009، و الإنتاج في تطور مستمر، و هذا النشاط يقوم بإدخال في الإستراتجية العملية مختاف الفروع التابعة و المرتبطة به مباشرة، مثل: ENAGEO (المؤسسة الوطنية لجيوفزياء) ENGCB (المؤسسة الوطنية لفن الهندسة و البناء) ENTP (المؤسسة الوطنية لأشغال الأبار) ENSP (المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار) ENAFOR (المؤسسة الوطنية لحفر الأبار) ENGTP (المؤسسة الوطنية للأعمال الكبرى للأبار)

و كل هذه الفروع تساهم في تطوير و إستغلال المحروقات، حيث أن هذا التطوير أدى إلى نتائج ملموسة، و أعطت أثارها على الإقتصاد الوطني، و تجدر الإشارة إلى أن نشاطات مديرية الإستغلال و الإنتاج، يشرف على أعمالها نائب رئيس تحت عون مستشار، مساعد منسق، الأمن الداخلي، و مجمع الخدمات الذي يدعمها بمختاف الخدمات الضرورية لقيام أنشطتها، و تتفرع مديرية الإستغلال و الإنتاج إلى ستة مديريات (شكل 8) :

- ✓ مديرية المراجعة،
- ✓ مديرية الصحة و الأمن،
- ✓ مديرية الدراسات الإقتصادية الشاملة،
- ✓ مديرية التخطيط و المالية،
- ✓ مديرية الشؤؤن القانونية،
- ✓ مديرية الموارد البشرية،

كما أن مديرية الإستغلال و الإنتاج تتفرع إلى عشرة أقسام:

- ✓ قسم الهندسة والبناء،

- ✓ قسم العمليات،
- ✓ قسم مركز البحث و التطوير،
- ✓ قسم الأعمال الدولية للهندسة و البناء،
- ✓ قسم المراقبة،
- ✓ قسم الإستغلال،
- ✓ قسم الإنتاج،
- ✓ قسم الشراكة،
- ✓ قسم حفر الأبار،
- ✓ قسم هندسة وبناء المنشأت البترولية.

تهدف سياسة سوناطراك إلى تحفيز العمال عن طريق الترقية و هذا لغرض الإبقاء على إطاراتها و التقليل من تسرب موظفيها و تطوير القدرات الفردية عند العمال و ذاك بإحلالهم لمناصب راقية، وهذا ما يكسبهم معارف جديدة التي تدفعهم إلى بذل مجهودات أكثر من أجل النجاح حتى يتم تحسين العمال بقيمتهم و اعتباراتهم الذاتية داخل المؤسسة.

3-5 / أرقام عن تطور الموارد البشرية بسوناطراك

تعكس ديناميكية التطوراتي تعرفها سوناطراك سواء على المستوى التنظيمي والمهام المسندة إليها أو على مستوى تركيبة العنصر البشري، طموح مجمع بترولي ذات سمعة دولية. وفي الواقع فقد عرفت تركيبة العنصر البشري نموًا تصاعدياً منذ نشأته، فمن 34 عامل مسجلين في 31 ديسمبر1963 إرتفع إلى أكثر من 36000 عامل في 31 ديسمبر1999 بحيث تضع" المجلة أسبوعية الذكاء البترولي" سوناطراك في المرتبة السادسة وعشرون من حيث عدد عمالها المقدر ب40252 .

جدول نمو عدد العمال (9)

السنة	مستويات فأت العمال			المجموع
	لإطارات	التحكم	التنفيذ	
1969	354	785	6765	7904
1980	7937	18989	54654	81580

1987	4616	12316	9071	26005
1989	9615	14112	5299	29026
1995	8796	14240	11610	34646
1996	8929	14191	34396	34396
1997	9503	14888	34808	34808
1998	9692	14940	9713	34345
1999	10875	15349	10062	36286

إلاّ انه أصبح من الواضح اليوم أن ازدياد المطلق في عدد العمال إنما يعتبرظاهرة سلبية بحيث إذا لم يتم ضبطها فإنها قد يشكل تهديداً خطيراً على استقرار واستمرارية الشركة . و يتعلق الأمرإذن بتسرب، نقل، هروب ألخ المهارات أو الموارد البشرية التي تعتبر بالنسبة لسوناطراك " المخزون الثمين" .

لا تعتبر ظاهرة تنقل اليد العاملة على المستوى الدولي بظاهرة جديدة ، بل على العكس فهي طبيعية في حياة الشركات أوحتى في حياة الدول. إلاّ ان هذه المشكلة أصبحت مقلقة ما دامت تتعلق حاليا و بصفة خاصة بفئة العمال النشيطين التي تلعب دوراً هاماً و حساماً في نمو هذه الشركات وازدهار اقتصاد هذه الدول .

زادت في السنوات الأخيرة وتيرة تنقل الأشخاص المؤهلين لا سيما نحو الدول النامية ، مما يدل على التوجه نحو العولمة والتقدم التكنولوجي. و تعتبر " المؤسسة الملكية البريطانية British Royal Society " أول من إستعمل عبارة " هروب الأدمغة " ، لوصف ظاهرة تنقل العلماء والتكنولوجيين البريطانيين إلى الولايات المتحدة وكندا في الخمسينيات و أوائل الستينيات.

هناك إذن مشكلة في تجديد، إلتقاط والحفاظ على هذه القوى العاملة التي تلعب دوراً هاماً و حساماً في النمو على مستوى الوطن و على مستوى الشركة.

عرف سوق المحروقات في بداية الثمنينات و للمرة الأولى في التاريخ إرتفاع كبير في أ سعار

النفط، حيث تعدى سعرالبرميل الواحد من البترول $100 ونشيرفي الجدول التالي الإزدياد السنوي لمستوى أسعار البترول.

الجدول إرتفاع أسعار البترول (10)

متوسط سعر الواحد من البترول	السنة
13	1998
18	1999
28	2000
25	2001
26	2002
29	2003
38	2004
54	2005
67	2006
66	2007

و قد أثرهذا الإندفاع نحو الذهب الأسود على العديد من مجالات النشاط، خاصة منها التي تعمل على استقطاب الموارد البشرية المختصة.

إن المؤشرات (الجدول 10) التي تبين إرتفاع أسعار البترول تعكس بطبيعة الحال مدى أهمية حجم الإستثمارات (إرتفاع 15% من نسبة التنبؤات لسنة 2005 أنظر الجدول11) (In Panorama IFP)المخصصة لهذه الصناعة و مما يفسر البحث السريع عن الكفاءات في الوظائف الأساسية في قطاع المحروقات والتي غالباً ما تتم من خلال إعلانات صحفية تنص و بصدى كبيرعلى توظيف الكفاءات الوطنية لصالح شركات بترولية عربية تعرض أجور مغرية، حتى أنه شوهد في الجنوب الجزائري " صيادوا الأدمغة Head hunter " يبحثون عن أشخاص معينين ذوي كفاءات عالية.

الجدول إرتفاع نسبة الإستثمارات (11)

السوق	رقم الأعمال CA 2004	رقم الأعمال CA 2005	رقم الأعمال CA 2006	رقم الأعمال CA 2006-2004
جيوفزياء	5,2 G$	6,5 G$	7 G$	+ 35%
الحفر	23,5 G$	26,7 G$	29 G$	+ 23%

4- مجتمع البحث:

مجتمع البحث يعرفه (Omar aktouf, 1987, p71) بأنه "يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، و بذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث".

و يتكون مجتمع هذا البحث من جميع العاملين الذين غادروا سـوناطراك-نشـاط المنبع- في الفترة الممتدة ما بين 2008-2010 م، و البالغ عددهم 209 عامل مـن الجنسين, تشمل إطارات, تقنيين و عمال تحكم يشغلون وظائف أساسية de base "Métiers " و وظائف مساعدة "Métiers de Soutien" كانوا يعملـون فـي شمال و جنوب الجزائر. و كان اختيارنا لعينة البحث بطريقة مقصـودة تتضـمن الإطارات و عمال تحكم ماعدى عمال التنفيذ الغيـر معنيـين بظـاهرة تسـرب الوظيفي.و بعد تطبيق الإستبيان حصل الباحث على 197 مفـرده مـن العـاملين بسوناطراك- نشاط المنبع- تتمثل (94،95%).

5- أدات البحث:

5-1- بناء ادات البحث: بناءاً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، و علـى المنهج المتبع في البحث، و الوقت المسموح له، و الإمكانيـات المتاحـة، وجـد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث هو "الإستبيان"، و ذلـك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقـابلات الشخصـية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية، و عليه فقد قـام الباحـث بتصـميم إستبيان معتمداً في ذلك على:

-الدراسات التي تناولت بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي.

-خبرة الباحث في العمل بسوناطراك كمنسق في الموارد البشرية.

و تتكون الإستبانة من:

الجزء الأول من الإستبيان: يتضمن المتغيرات الديموغرافيـة للدراسـة المتعلقـة بالمعلومات العامة عن أفراد البحث و هي (الجنس-العمر-الحالـة الإجتماعيـة-المستوى التعليمي-عدد سنوات الخبرة-الراتب).

الجزء الثاني من الإستبيان: يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة والتي تمثـل الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي و يتكون من (34) عبارة مقسمة على أربع محاور، و هما:

1- محور الأسباب الإقتصادية و تشمل على 7 عبارات؛
2- محورالأسباب التنظيمية و تشمل على 9 عبارات؛
3- محورالأسباب الفردية و تشمل على 9 عبارات؛
4- محورالأسباب المهنية و تشمل على 9 عبارات.

و يقابل كل عبارة من عبارات المحاورالأربعة قائمة تحمل العبارات التالية: (عالية جداً-عالية-متوسطة-منخفضة-منخفضة جداً) و قد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الأتي:
عالية جداً (5) درجات- عالية (4) درجات-متوسطة (3) درجات- منخفضة (2) درجات- منخفضة جداً درجة واحدة.
و قد تبنى الباحث في إعداد الإستبيان الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد

الإستجابات المحتملة لكل سؤال، و قد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات (البنود) ال(34) السابقة.

5-2- صدق أداة البحث:

صدق الإستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الإستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، و وضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من

يستخدمها" (Omar aktouf 1987, p83). وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة البحث من خلال:

أ-الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة البحث في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بمعهد تطوير إدارة الأعمال (MDI)، أين تحصل الباحث على شهادة في تسيير إدارة الأعمال (MBA) سنة 2009م، و كان "تسرب الوظيفي في سوناطراك " موضوع الرسالة. و في ضوء أراء المحكمين قام الباحث بحذف بعض العبارات و إعادة صياغة بعضها و إضافة عبارات أخرى و يوضح الملحق رقم (1) الإستبيان في صورته النهائية.

ب-صدق الإتساق الداخلي للاداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (50) مفردة من العاملين الذين غادروا سوناطراك-نشاط المنبع-، و ذلك من أجل التعرف على مدى الإتساق الداخلي لأداة البحث، و على بيانات العينة الإستطلاعية، قام الباحث بحساب معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للإستبيان، حيث تم حساب معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة من العبارات بالدرجة الكلية للاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما هوموضح في الجداول (12 – 16) .

الجدول رقم(12)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحاورالأربعة بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الإرتباط بالدرجة الكلية للاستبيان	رقم العبارة	معامل الإرتباط بالدرجة الكلية للاستبيان
1	**0,66	18	**0,74
2	**0,72	19	**0,85
3	**0,71	20	**0,62

4	**0,68	21	**0,65
5	**0,32	22	**0,62
6	**0,74	23	**0,70
7	**0,76	24	**0,66
8	**0,54	25	**0,72
9	**0,66	26	**0,71
10	**0,62	27	**0,68
11	**0,63	28	**0,32
12	**0,65	29	**0,74
13	**0,62	30	**0,76
14	**0,70	31	**0,77
15	**0،69	32	**0,66
16	**0,71	33	**0,63
17	**0،69	34	**0,66

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة 0،01

الجدول رقم (13) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحورالأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور
1	**0,66
2	**0,72
3	**0,71
4	**0,68
5	**0,32
6	**0,74
7	**0,76

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة 0،01

الجدول رقم (14) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحورالثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور
1	**0,77
2	**0,66
3	**0,63
4	**0,62
5	**0,63
6	**0,65

7	**0,62
8	**0,70
9	**0،69

يلاحظ ** دال ٧ند مستوى الدلالة0،01

الجدول رقم (15) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحورالثالث بالدرجة الكلية لمحور

رقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور
1	**0,76
2	**0,84
3	**0,77
4	**0,76
5	**0,78
6	**0,70
7	**0,70
8	**0,70
9	**0,68

يلاحظ ** دال ٧ند مستوى الدلالة 0،01

الجدول رقم (16) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحورالرابع بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور
1	**0,67
2	**0,76
3	**0,76
4	**0,72
5	**0,77
6	**0,73
7	**0,68
8	**0،69
9	**0,67

يلاحظ ** دال ٧ند مستوى الدلالة 01،0

يتضح من الجداول (12-16) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للاستبيان والدرجة الكلية للمحورالذي تنتمي اليه، موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (**0،01**) مما يشير إلى أن جميع عبارات الإستبيان تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، و يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات أداة

البحث، و عليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات و محاور أداة البحث و صلاحيتها للتطبيق الميداني.

5-3- ثبات أداة البحث:

أما ثبات أداة البحث (الاستبيان) فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الاشخاص ذاتهم (Omar aktouf 1987, p85). ، و لقياس مدى ثبات أدوات البحث (الاستبيان) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة البحث، حيث طبقت المعادلة على العينة الإستطلاعية المسحوبة سابقاً لقياس الصدق البنائي و التي تكونت من (50) مفردة من العاملين بسوناطراك-نشاط المنبع- والجدول رقم (17) يوضح معاملات ثبات أداة البحث.

الجدول رقم (17) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة البحث

محاور الإستبيان	عدد العبارات	ثبات المحور	الترتيب
محور الأسباب الإقتصادية المؤدية للتسرب الوظيفي	7	0,89	2
محور الأسباب التنظيمية المؤدية للتسرب الوظيفي	9	0,92	1
محور الأسباب الفردية المؤدية للتسرب الوظيفي	9	0,84	3
محور الأسباب المهنية المؤدية للتسرب الوظيفي	9	0,82	4
معامل الثبات العام	34	0,88	

يتضح من الجدول رقم (17) أن معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0,88) وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

6- إجراءات تطبيق أداة الاستبيان:

تم الاستعانة ببعض الزملاء في توزيع الاستبيانات على أفراد البحث، و طلب منهم إرجاعها مرة أخرى، ثم بعد شهرين تقريباً تم حصر الاستبيانات التي تم جمعها حيث كان عددها (197) استبيان صالح للتحليل تمثل (94،95%) من الإستبيانات المستهدفة من مجتمع البحث.و بعد ذلك تم إدخال

البيانات، و معالجتها إحصائياً بالحساب الألي عن طريق برنامج (spss) و من ثم قام الباحث بتحليل البيانات و استخراج النتائج.

7- إساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث و تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية و التي يرمز لها اختصاراً بالرمز (spss)، و فيما يلي مجموعة الاساليب الاحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

- حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات البحث و تحديد استجابات أفراده تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة البحث.

- معامل ارتباط بيرسون "ر" بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للاستبيان ، و درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، و ذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة البحث (الصدق البنائي).

- معامل ألفا كرونباخ، لقياس ثبات أداة البحث.

- المتوسط الحسابي و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد البحث على كل عبارة من عبارات متغيرات البحث الاساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996م ص 89).

- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات افراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. و يلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإستجابات و انخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركز الاستجابات و عدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح، أو

أعلى فيعني عدم تركز الاستجابات و تشتتها)، علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.

8- الدراسة الإستطلاعية

كانت الدراسة الإستطلاعية تهدف أساساً إلى تحديد الوظائف الأكثر تعرضاً للتسرب و كذلك المستويات المهنية المعنية بهذه الظاهرة كما كانت تهدف إلى تحديد خصائص العاملين الذين غادروا الشركة و هذا من حيث (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة،... إلخ) باستخدام البحث الوثائقي.

كانت هذه المرحلة فرصة للبحث في بعض المؤشرات عن أسباب مغادره العاملين للشركة (كأرقام خاصة بنسبة الغيابات، العطل المرضية، الإستقالات،... إلخ) وذلك بهدف جمع بيانات أكثر دقة في المرحلة التالية، و سمحت لنا كذلك بتعيين الأقسام الأكثر تمثيلاً لظروف البحث، أي أكثر تعرضاً لتسرب الكفاءات وتوفر فيها العاملين الذين ينتمون للوظائف القاعدية و الوظائف المساعدة وخاصة منهم الذين يعملون في قسم لإنتاج، قسم الحفر و قسم هندسه و التنمية البترولية.

أجريت الدراسة الإستطلاعية تمهيداً لصياغة الخطة الميدانية و لإختيار أداة البحث الأكثر ملائمة، و كانت العينة المستخدمة مكونة من 50 موظف من رجال و نساء منهم الإطارات، المهندسين وعمال التحكم، ينتمون إلى الوظائف القاعدية و الوظائف المساعدة، كانوا يعملون في شمال و الجنوب الجزائري، و غادروا فيما بعد، أي في المدة الممتدة ما بين 2008 و 2010 الشركة و قد إستعملنا في ذلك البحث الوثائقي.

وقد تم توزيع الإستبيان الأولي على أفراد العينة، والذي يتكون من:

الجزء الأول من الإستبيان: يتضمن المتغيرات الديموغرافيـة للدراسـة المتعلقـة بالمعلومات العامة عن أفراد البحث و هي (الجنس-العمر-الحالـة الإجتماعيـة-المستوى التعليمي-عدد سنوات الخبرة-الراتب).

الجزء الثاني من الإستبيان: يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة والتي تمثـل الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي و يتكون من (34) عبارة مقسمة على أربع محاور، و هما:

1- محور الأسباب الإقتصادية و تشمل على 7 عبارات؛
2- محورالأسباب التنظيمية و تشمل على9 عبارات؛
3- محورالأسباب الفردية و تشمل على 9 عبارات؛
4- محورالأسباب المهنية و تشمل على 9 عبارات.

و يقابل كل عبارة من عبارات المحورين الأول و الثاني قائمة تحمـل العبـارات التالية:

(عالية جداً- عالية- متوسطة- منخفضة- منخفضة جداً) و قد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الأتي:

عالية جداً (5) درجات- عالية (4) درجات- متوسطة (3) درجات- منخفضـة (2) درجات- منخفضة جداً درجة واحدة.

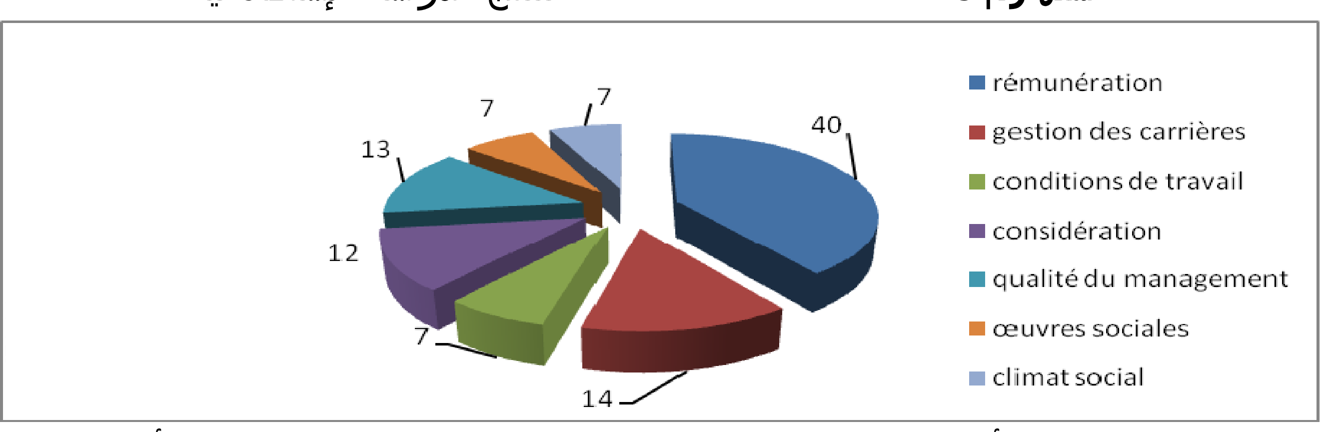
و قد تبنى الباحث في إعداد الإستبيان الشكل المغلق (Close Questionnaire) الذي يحدد الإستجابات المحتملة لكل سؤال.

ملخص النتائج الرئيسية

إن فقدان المهارات في سوناطراك هو نتيجة لأسباب عديدة و معقدة والمتمثلة فيما يلي :

1. الراتب 40Ė
2. المسار المهني 14٪
3. نوعية التسيير13٪
4. التقدير12٪
5. ظروف العمل 7٪
6. الجو الاجتماعي 7٪
7. الخدمات الإجتماعية Ė7

شكل رقم 5 النتائج الدراسة الإستطلاعية



و على أساس النتائج التي توصل لها الباحث، يمكن إذاً إجراء وصف أولي – رغم أنه سطحي- لطبيعة العوامل التي تتسبب في رحيل العاملين للشركة، والتي سوف تساعدنا في تحديد العوامل المقصودة، و حذف بعض العوامل التي لم تكن سبباً في رحيل العاملين إلاّ بنسب قليلة جداً

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

تمهيد:

يهدف البحث الحالي إلى تحديد العلاقة بين العومل المرتبطة ببيئة العوامل الداخلية وبين التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، و أيضاً يهدف إلى تقديم عدد من التوصيات و المقترحات للتصدي للتسرب أو الحد منه، و سعى البحث لتحقيق أهدافه من خلال الاجابة عن التساؤل الرئيسي التالي (هل للأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية علاقة بالتسرب الوظيفي وترك العمل بسوناطراك-نشاط المنبع- ؟)، و تنبثق عن هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية:

1- هل للأسباب الإقتصادية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية علاقة بالتسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-؟

2- هل للأسباب التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية علاقة بالتسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-؟

3- هل للأسباب الفردية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية علاقة بالتسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-؟

4- هل للأسباب المهنية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية علاقة بالتسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-؟

و فيما يلي عرض تفصيلي لنتائج البحث التي تم التواصل إليها في ضوء أسئلة البحث، و أهدافه مع تفسير النتائج:

1- النتائج المتعلقة بوصف أفراد البحث:

يقوم هذا البحث على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشحصية و الوظيفية لأفراد البحث وهي (الجنس–العمر– الحالة الإجتماعية–المستوى التعليمي–عددسنوات الخبرة–الراتب).و في ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد البحث على النحو التالي:

الجدول رقم (18) توزيع أفراد البحث حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	%
انثى	60	30,45
ذكر	137	69,54
المجموع	197	100

يتضح من الجدول رقم (18) أن (137) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 69,54 في المئة من إجمالي أفراد البحث ذكور و هم الفئة الأكثر من أفراد البحث، في حين أن 60 منهم يمثلون ما نسبته 30,45 في المئة من إجمالي أفراد البحث إناث و يلاحظ من النتائج أن غالبية أفراد البحث من الذكور و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه أصلاً عدد العاملين في سوناطراك –نشاط المنبع- يفوق عدد الاناث خاصة في المنشئات الموجوده في الجنوب الجزائري.

الجدول رقم (19) توزيع أفراد البحث وفق متغير العمر

العمر	التكرار	%
أقل من 25 سنة	04	2,03
25-29	10	5,07

20,30	40	34-30
25,38	50	39-35
30,45	60	49-40
16,75	33	50 سنة فأكثر
100	197	المجموع

يتضح من الجدول رقم (19) أن 60 من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 45،30 في المئة من إجمالي أفراد البحث أعمارهم تتراوح من 40 سنة إلى 49 سنة و هم الفئة الأكثر من أفراد البحث، في حين أن 50 منهم يمثلون ما نسبته 25,38 في المئة من إجمالي أفراد البحث أعمارهم تتراوح من 35 سنة إلى 39 سنة، مقابل40 منهم يمثلون ما نسبته 20,30 في المئة من إجمالي أفراد البحث أعمارهم تتراوح من30 سنة إلى34 سنة، بينما 33 منهم يمثلون ما نسبته 16,75 في المئة من إجمالي أفراد البحث أعمارهم 50 سنة فأكثر، و 10 منهم يمثلون ما نسبته 5,07 في المئة من إجمالي أفراد البحث أعمارهم تتراوح من 25 سنة إلى 29 سنة و أخيراً 4 منهم يمثلون ما نسبته 2,03 في المئة من إجمالي أفراد البحث أعمارهم أقل من 25 سنة، و يلاحظ من النتائج أن غالبية أفراد البحث 76,14 في المئة تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى 49 سنة و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اكتساب الخبرة، الذي يزيد مع الزيادة في السن، يساعد العاملين على وجود فرص للعمل في مؤسسات أخرى و من ثم الرحيل من المنظمة التي يعملون فيها.

الجدول رقم (20) توزيع أفراد البحث وفق الحالة الإجتماعية

%	التكرار	الحالة الإجتماعية
30,45	60	أعزب
57,86	114	متزوج
5,07	10	مطلق
2,53	5	أرمل
4,06	8	غير مبين
100	197	المجموع

يتضح من الجدول رقم (20) أن 114 منهم يمثلون ما نسبته 86،57 في المئة من إجمالي أفراد البحث متزوجين و هم الفئة الأكثر أفراد البحث، مقابل 60 منهم يمثلون ما نسبته 30,45 في المئة من إجمالي أفراد البحث و هم عزباء، بينما 10 من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 5,07 في المئة من إجمالي أفراد البحث مطلقين، بينما 8 منهم يمثلون ما نسبته 4,06 في المئة من إجمالي أفراد البحث لم يصرحوا بحالتهم الإجتماعية و أخيراً 5 منهم يمثلون ما نسبته 2,53 في المئة من إجمالي أفراد البحث أرامل ، و يلاحظ من النتائج أن غالبية أفراد البحث متزوجين و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه غالباً ما يكون سن العلملين المتسربين 30 سنة و ما أكثر.

الجدول رقم (21) توزيع أفراد البحث وفق متغير المستوى التعليمي

%	التكرار	المستوى التعليمي
14,72	29	ما بعد التدرج

الهندسة	90	45,68
لسانس	20	10,15
تقني سامي	50	25,38
ثانوي	8	4,06
المجموع	197	100

يتضح من الجدول رقم (21) أن 90 من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 68،45 في المئة من إجمالي أفراد البحث مهندسين و هم الفئة الأكثر من أفراد البحث، في حين أن 50 منهم يمثلون ما نسبته

25,38 في المئة من إجمالي أفراد البحث تقنيين ساميين ، مقابل 29 منهم يمثلون ما نسبته 14,72 في المئة من إجمالي أفراد البحث مؤهلهم ما بعد التدرج ، بينما 20 منهم يمثلون ما نسبته 10,15 في المئة من إجمالي أفراد البحث لهم شهادة لسانس و أخيراً 8 منهم يمثلون ما نسبته 4,06 في المئة من إجمالي أفراد البحث مؤهلهم العامي ثانوي ، و يلاحظ من النتائج أن غالبية أفراد البحث 71،06 في المئة مهندسون و تقنيون سامين و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنهم الفئة التي تعمل في الوظائف الاساسية لسوناطراك و هي الوظائف الاكثر استهدافاً .

الجدول رقم (22) توزيع أفراد البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	%
أقل من 5 سنوات	5	2,53
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	25	12,69
من 10 إلى أقل من 15 سنوات	40	20,30
من 15 إلى أقل من 20 سنوات	70	35,53
من 20 سنة فأكثر	57	28,93
المجموع	197	100

يتضح من الجدول رقم (22) أن 70 من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 53،35 في المئة من إجمالي أفراد البحث خبرتهم تتراوح من 15 إلى أقل من 20 سنة و هم الفئة الأكثر من أفراد البحث، في حين أن 57 منهم يمثلون ما نسبته 28,93 في المئة من إجمالي أفراد البحث خبرتهم أكثر من 20 سنة، مقابل 40 منهم يمثلون ما نسبته 20,30 في المئة من إجمالي أفراد البحث خبرتهم تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 25 منهم يمثلون ما نسبته 12,69 في المئة من إجمالي أفراد البحث خبرتهم تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و أخيراً 5 منهم يمثلون ما نسبته 2,53 في المئة من إجمالي أفراد البحث خبرتهم أقل من 5 سنوات ، و يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد البحث من ذوي الخبرات كبيرة (من 10 سنوات و ما فوق) (84,77) و هذه الفئة في الغالب تكون قابليتها للتسرب من الوظيفة كبيرة بسبب ما اكتسبته من خبرة.

الجدول رقم (23) توزيع أفراد البحث وفق متغير الراتب

الراتب	التكرار	%
أقل من 000 40 دج	50	25,38
من000 40 دج إلى أقل من 000 60 دج	100	50,76
من000 60 دج إلى أقل من 000 80 دج	37	18,78
من000 80 دج فأكثر	10	5,07
المجموع	197	100

يتضح من الجدول رقم (23) أن 100 من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 76،50 في المئة من إجمالي أفراد البحث راتبهم الشهري يتراوح من000 40 دج إلى أقل من 000 60 دج و هم الفئة الأكثر من أفراد البحث، في حين أن 50 منهم يمثلون ما نسبته 25,38 في المئة من إجمالي أفراد البحث راتبهم الشهري أقل من 000 40 دج ، مقابل 37 منهم يمثلون ما نسبته 18,78 في المئة من إجمالي أفراد البحث راتبهم الشهري يتراوح من000 60 دج إلى أقل من 000 80 دج ، بينما 10 منهم يمثلون ما نسبته 5 ,07 في المئة من إجمالي أفراد البحث راتبهم الشهري 000 80 دج فأكثر و يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد البحث 94,92 من أصحاب الرواتب المنخفضة مما يجعل قابليتهم للتسرب الوظيفي أكبر.

2 - الاجابة عن التساؤلات:

2-1- السؤال الرئيسي: " هل للأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية علاقة بالتسرب الوظيفي وترك العمل بسوناطراك-نشاط المنبع- ؟،

للتعرف على الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي و ترك العاملين في سوناطراك-نشاط المنبع- تم حساب التكرارات، و النسب المئوية، و المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية، و الرتب لاستجابات أفراد البحث على عبارات المحاور الفرعية الأربعة للمحور الرئيسي الخاص بالأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية و التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، و النتائج توضحها الجداول رقم (24-27)

أولاً: هل للأسباب الإقتصادية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية علاقة بالتسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

الجدول رقم (24)

الأسباب الإقتصادية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك -نشاط المنبع- مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعيارى	الرتبة
		%	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا			
2	احتمال الحصول على مسكن مع سوناطراك ضعيفة جدا	ت	**136**	**48**	**4**	**2**	**7**	4,54	0,89	1
		%	69,0	24,4	2,0	1,0	3,6			
3	لا توجد حوافز مادية تكافئ المجتهد في عمله	ت	**125**	**53**	**8**	**1**	**10**	4,43	0,99	2
		%	63,5	26,9	4,1	0,5	5,1			
1	عدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف و تضحياته	ت	**104**	**73**	**16**	**3**	**1**	4,40	0,75	3
		%	**52,7**	**37,1**	**8,1**	**1,5**	**0,5**			
5	العلاوات السنوية المقدمة غير مجزية	ت	**101**	**77**	**11**	**5**	**3**	4,37	0,81	4
		%	**51,2**	**39,1**	**5,5**	**2,5**	**1,5**			
4	مبلغ القروض (للبناء، لشراء سيارة...) غير كافي	ت	121	47	16	6	7	4,36	1,01	5
		%	61,4	23,9	8,1	3,0	3,6			
6	لا يسد الراتب احتياجات الموظفين	ت	**95**	**80**	**15**	**3**	**4**	4,34	0,86	6
		%	**48,2**	**40,1**	**7,6**	**1,5**	**2,0**			
7	عدم وجود شفافية في استفادة الموظفين من الخدمات الإجتماعية (القروض ، الرعاية الطبية في الخارج...)	ت	**95**	**79**	**15**	**3**	**5**	4,31	0,89	7
		%	48,2	40,1	7,6	1,5	2,5			
	المتوسط الكلي لمدى الموافقة على الأسباب الاقتصادية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية و التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي							4,38	0,90	

من خلال نتائج الجدول رقم (24) الموضحة أعلاه، يتضح أن أفراد البحث يرون بأن الأسباب الاقتصادية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة عالية جداً إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة افراد البحث على تسبب الاسباب الاقتصادية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- (4,38 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 4,21 إلى 5,00) و هي الفئة التي تشير إلى خيار عالية جداً على أداة البحث، مما يوضح بأن أفراد البحث يرون بأن الأسباب الإقتصادية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة عالية جداً إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

كما يتضح من النتائج أن هنالك أتساق في رؤية افراد البحث لمدى تسبب الأسباب الاقتصادية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، حيث تتفق رؤية أفراد البحث على أن جميع الاسباب الاقتصادية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تتسبب بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة البحث على تسبب العوامل الاقتصادية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، ما بين (4,31 إلى 4,54 من 5) وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و التي تشير إلى خيار (عالية جداً) على أداة البحث، مما يبين بأن رؤية أفراد البحث تتسق على أن جميع الأسباب الاقتصادية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تتسبب بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، و تتمثل هذه الاسباب التفصيلية في الاسباب التي تمثلها الفقرات رقم (2، 3، 1، 5، 4، 6، 7) و التي تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة تسببها بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- كالتلي:

جاء " إحتمال الحصول على مسكن مع سوناطراك ضعيفة جداً " بالمرتبة الأولى من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,54 من 5) و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدم الحصول على مسكن رغم الامكانيات المتوفره في سوناطراك لتوفير سكنات لموظفيها، تزيد من الاعباء المالية التي يتحملها العاملين ومن الضغوط المادية التي يتعرضون لها بسبب ضعف الراتب و المزايا مما يجعلهم يتجهون للبحث عن وظائف

أخرى توفر لهم هذه المزايا، الامر الذي يتسبب وبرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم للعمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء " لا توجد حوافز مادية تكافئ المجتهد في عمله " بالمرتبة الثانية من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,43 من 5) و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وجود حوافز مادية تكافئ المجتهد في عمله تلعب دوراً كبيراً في رضا العاملين و اتجاهاتهم وانتماءهم وولائهم، الامر الذي يتسبب، في حالة غيابها، و بدرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم للعمل سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء "عدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف و تضحياته" بالمرتبة الثالثة من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، بمتوسط

(4,40 من 5) و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ضغوط الحياة التي يتعرض لها العاملين (خاصة منهم الذين يعملون في الجنوب الجزائري) من كونهم بعيدون عن عائلتهم، مما يجعلهم يشعرون بعدم مناسبة ما يأخذونه من راتب مع التضحيات التي يقدمونها مما يجعلهم يبحثون عن وضع وظيفي أفضل، الامر الذي يتسبب و بدرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم للعمل سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء " العلاوات السنوية المقدمة غير مجزية " بالمرتبة الرابعة من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- ، بمتوسط (4,37 من 5) و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ضعف العلاوات السنوية المقدمة يزيد من الضغوط المادية التي يتعرض لها العاملين ما يجعلهم يتجهون للبحث عن وظائف أخرى توفر لهم هذه المزايا الامر الذي يتسبب و بدرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم العمل في سوناطراك -نشاط المنبع-.

جاء " مبلغ القروض (للبناء، لشراء منزل، لشراء سيارة...) غير كافي " بالمرتبة الخامسة من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,36 من 5) فمبلغ القروض (للبناء، لشراء منزل، لشراء سيارة...) المقدم من طرف الشركة غير كافي، بحيث من المفروض أن تخفف مثل هذه القروض من الأعباء المالية التي

يتحملها العاملين من الضغوط المادية التي يتعرضون لها بسبب ضعف الراتب مما يجعلهم يبحثون عن وضع وظيفي أفضل الامر الذي يتسبب و بدرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم للعمل سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء " لا يسد الراتب إحتيتجات الموظفين " بالمرتبة السادسة من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,34 من 5) و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى الظروف الإقتصادية التي تمر بها البلاد خاصة التضخم الإقتصادي الذي أدى إلى ارتفاع الأسعار و غلاء المعيشة، مما يجعلهم يتجهون للبحث عن وظائف أخرى تسد إحتياجاتهم الامر الذي يتسبب وبرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم للعمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء "عدم وجود شفافية في إستفادة الموظفين من الخدمات الإجتماعية (القروض، الرعاية الطبية في الخارج...) " بالمرتبة السابعة من حيث تسببه بدرجة عالية جداً

في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,31 من 5) و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإستفادة من الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف الشركة لعامليها تشكل أحد العوامل المؤثرة على رضاهم. فالخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف الشركة، تخفف من الأعباء المالية التي يتحملها العاملين و من الضغوط المادية التي يتعرضون لها بسبب ضعف الراتب، مما يجعلهم يبحثون عن وضع وظيفي أفضل، الامر الذي يتسبب و بدرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم للعمل سوناطراك-نشاط المنبع- .

ثانيا: هل للأسباب التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية علاقة بالتسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

الجدول رقم (24)

الأسباب الإقتصادية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك -نشاط المنبع- مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعيارية	الرتبة
		%	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا			
2	احتمال الحصول على مسكن مع سوناطراك ضعيفة جدا	ت	136	48	4	2	7	4,54	0,89	1
		%	69,0	24,4	2,0	1,0	3,6			
3	لا توجد حوافز مادية تكافئ المجتهد في عمله	ت	125	53	8	1	10	4,43	0,99	2
		%	63,5	26,9	4,1	0,5	5,1			
1	عدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف و تضحياته	ت	104	73	16	3	1	4,40	0,75	3
		%	52,7	37,1	8,1	1,5	0,5			
5	العلاوات السنوية المقدمة غير مجزية	ت	101	77	11	5	3	4,37	0,81	4
		%	51,2	39,1	5,5	2,5	1,5			
4	مبلغ القروض (للبناء، لشراء سيارة...) غير كافي	ت	121	47	16	6	7	4,36	1,01	5
		%	61,4	23,9	8,1	3,0	3,6			
6	لا يسد الراتب احتياجات الموظفين	ت	95	80	15	3	4	4,34	0,86	6
		%	48,2	40,1	7,6	1,5	2,0			
7	"عدم وجود شفافية في استفادة الموظفين من الخدمات الإجتماعية (القروض ، الرعاية الطبية في الخارج...)	ت	95	79	15	3	5	4,31	0,89	7
		%	48,2	40,1	7,6	1,5	2,5			
المتوسط الكلي لمدى الموافقة على الأسباب الاقتصادية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية و التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي								4,38	0,90	

من خلال نتائج الجدول رقم (24) الموضحة أعلاه، يتضح أن أفراد البحث يرون بأن الأسباب الاقتصادية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة عالية جداً إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة افراد البحث على تسبب الاسباب الاقتصادية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- (4,38 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 4,21 إلى 5,00) و هي الفئة التي تشير إلى خيار عالية جداً على أداة البحث، مما يوضح بأن أفراد البحث يرون بأن الأسباب الإقتصادية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة عالية جداً إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

كما يتضح من النتائج أن هنالك أتساق في رؤية افراد البحث لمدى تسبب الأسباب الاقتصادية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، حيث تتفق رؤية أفراد البحث على أن جميع الاسباب الاقتصادية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تتسبب بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة البحث على تسبب العوامل الاقتصادية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، ما بين (4,31 إلى 4,54 من 5) وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و التي تشير إلى خيار (عالية جداً) على أداة البحث، مما يبين بأن رؤية أفراد البحث تتسق على أن جميع الأسباب الاقتصادية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تتسبب بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، و تتمثل هذه الاسباب التفصيلية في الاسباب التي تمثلها الفقرات رقم (2، 3، 1، 5، 4، 6، 7) و التي تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة تسببها بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- كالتلي:

جاء " إحتمال الحصول على مسكن مع سوناطراك ضعيفة جداً " بالمرتبة الأولى من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,54 من 5) و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدم الحصول على مسكن رغم الامكانيات المتوفره في سوناطراك لتوفير سكنات لموظفيها، تزيد من الاعباء المالية التي يتحملها العاملين ومن الضغوط المادية التي يتعرضون لها بسبب ضعف الراتب و المزايا مما يجعلهم يتجهون للبحث عن وظائف

أخرى توفر لهم هذه المزايا، الامر الذي يتسبب وبرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم للعمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء " لا توجد حوافز مادية تكافئ المجتهد في عمله " بالمرتبة الثانية من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,43 من 5) و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وجود حوافز مادية تكافئ المجتهد في عمله تلعب دوراً كبيراً في رضا العاملين و اتجاهاتهم وانتماءهم وولائهم، الامر الذي يتسبب، في حالة غيابها، و بدرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم للعمل سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء "عدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف و تضحياته" بالمرتبة الثالثة من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، بمتوسط

(4,40 من 5) و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ضغوط الحياة التي يتعرض لها العاملين (خاصة منهم الذين يعملون في الجنوب الجزائري) من كونهم بعيدون عن عائلتهم، مما يجعلهم يشعرون بعدم مناسبة ما يأخذونه من راتب مع التضحيات التي يقدمونها مما يجعلهم يبحثون عن وضع وظيفي أفضل، الامر الذي يتسبب و بدرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم للعمل سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء " العلاوات السنوية المقدمة غير مجزية " بالمرتبة الرابعة من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- ، بمتوسط (4,37 من 5) و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ضعف العلاوات السنوية المقدمة يزيد من الضغوط المادية التي يتعرض لها العاملين ما يجعلهم يتجهون للبحث عن وظائف أخرى توفر لهم هذه المزايا الامر الذي يتسبب و بدرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم العمل في سوناطراك -نشاط المنبع-.

جاء " مبلغ القروض (للبناء، لشراء منزل، لشراء سيارة...) غير كافي " بالمرتبة الخامسة من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,36 من 5) فمبلغ القروض (للبناء، لشراء منزل، لشراء سيارة...) المقدم من طرف الشركة غير كافي، بحيث من المفروض أن تخفف مثل هذه القروض من الأعباء المالية التي

يتحملها العاملين من الضغوط المادية التي يتعرضون لها بسبب ضعف الراتب مما يجعلهم يبحثون عن وضع وظيفي أفضل الامر الذي يتسبب و بدرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم للعمل سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء " لا يسد الراتب إحتيتجات الموظفين " بالمرتبة السادسة من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,34 من 5) و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى الظروف الإقتصادية التي تمر بها البلاد خاصة التضخم الإقتصادي الذي أدى إلى ارتفاع الأسعار و غلاء المعيشة، مما يجعلهم يتجهون للبحث عن وظائف أخرى تسد إحتياجاتهم الامر الذي يتسبب وبرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم للعمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء "عدم وجود شفافية في إستفادة الموظفين من الخدمات الإجتماعية (القروض، الرعاية الطبية في الخارج...) " بالمرتبة السابعة من حيث تسببه بدرجة عالية جداً

في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,31 من 5) و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإستفادة من الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف الشركة لعامليها تشكل أحد العوامل المؤثرة على رضاهم. فالخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف الشركة، تخفف من الأعباء المالية التي يتحملها العاملين و من الضغوط المادية التي يتعرضون لها بسبب ضعف الراتب، مما يجعلهم يبحثون عن وضع وظيفي أفضل، الامر الذي يتسبب و بدرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم للعمل سوناطراك-نشاط المنبع- .

ثانيا: هل للأسباب التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية علاقة بالتسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

الجدول رقم (25)

الأسباب التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية المؤدي إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
		%	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
6	**لا ترتبط الترقية في العمل بالكفاءة و الإتقان**	ك	140	49	2	1	5	4,62	0,75	**1**
		%	71,1	24,8	1,0	0,5	2,5			
5	**إرتفاع درجة المركزية في العمل**	ك	137	48	3	2	7	4,54	0,89	**2**
		%	69,5	24,3	1,5	1,0	3,5			
4	**عدم وجود صلاحيات كافية للموظف للقيام بالمسئوليات الملقات على عاتقه**	ك	120	63	6	1	7	4,45	0,89	**3**
		%	60,9	31,9	3,0	0,50	3,5			
9	**نقص الكفاءة و الخبرة لدى المسؤولين**	ك	30	91	56	16	4	3,90	0,91	**4**
		%	15,2	46,2	28,4	8,1	2,0			
3	**عدم تفويض الموظفين لإتخاذ القرارت**	ك	25	102	48	17	5	3,83	0,91	**5**
		%	12,7	51,8	24,4	8,6	2,5			
7	**نقص الوسائل و الأدوات اللآزمة لأداء المهام**	ك	28	96	52	16	5	3,81	0,93	**6**
		%	14,2	48,7	26,4	8,1	2,5			
1	**عدم عمل المسؤول بمقترحات الموظفين**	ك	41	64	72	15	5	3,73	0,97	**7**
		%	20,8	32,5	36,5	7,6	2,5			
2	**طريقة تقويم الأداء غير صحيحة و غير عادلة**	ك	25	85	42	21	5	3,71	0,93	**8**
		%	12,7	53,3	21,3	10,7	2,5			
8	**مهام الموظف في العمل غير محددة تحديداً واضحاً**	ك	31	81	57	24	4	3,47	0,96	9
		%	15,7	41,1	28,9	12,2	2,0			
المتوسط الكلي لمدى الموافقة على الأسباب التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية و التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي								4,00	0,89	

من خلال نتائج الجدول رقم (25) الموضحة أعلاه، يتضح أن أفراد البحث يرون بأن العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة عالية إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة افراد البحث على تسبب العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- (4,00 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3,41 من 4,20) و هي الفئة التي تشير إلى خيار عالية على أداة البحث، مما يوضح بأن أفراد البحث يرون بأن الاسباب التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة عاليةً إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

كما يتضح من النتائج أن هنالك أتساق في رؤية افراد البحث، لمدى تسبب الاسباب التنظيمية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، حيث تتفق رؤية أفراد البحث على أن جميع الاسباب التنظيمية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، تتسبب بدرجة عالية جداً، و بدرجة عالية، في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-. حيث تراوحت، متوسطات موافقة أفراد عينة البحث على تسبب العوامل التنظيمية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، ما بين (3,47 إلى 4,62 من 5) وهي متوسطات تقع ا في الفئة الخامسة و الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، و التي تشير إلى خيار (عالية جداً/ عالية) على أداة البحث، مما يبين بأن رؤية أفراد البحث تتسق على أن جميع الاسباب التنظيمية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تتسبب بدرجة عالية جداً و بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-. حيث يتضح من النتائج أن أفراد البحث يرون بأن هنالك ثلاثة أسباب تنظيمية مرتبطة ببيئة العمل الداخلية تتسبب بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، و تتمثل هذه الاسباب التفصيلية في الاسباب التي تمثلها الفقرات رقم (6، 5، 4) و

التي تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة تسببها بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك -نشاط المنبع- كالتلي:

جاء، " لا ترتبط الترقية في العمل بالكفاءة و الإتقان "، بالمرتبة الاولى من حيث تسببه بدرجة
عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك -نشاط المنبع- بمتوسط (4,62 من 5)،

و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدم وجود أسس واضحة و محددة للترقي في العمل يحبط العاملين، و يشعرهم بعدم الأمان الوظيفي مما يجعلهم يبحثون عن وضع وظيفي أفضل يؤمن
لهم مستقبل وظيفي أفضل، الامر الذي يتسبب و بدرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم
للعمل سوناطراك -نشاط المنبع-.

جاء، " إرتفاع درجة المركزية في العمل "، بالمرتبة الثانية من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك -نشاط المنبع- بمتوسط (4,54 من 5)، و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ارتفاع درجة المركزية في العمل، لا تتيح للموظف الابداع في العمل و إبداء الرأي و المقترحات و المشاركة في اتخاذ القرار، كما أنها تشعره بمزيد من المراقبة من قبل الرؤساء مما يخفف من درجة شعوره بالانتماء للعمل، الامر الذي يتسبب و بدرجة عالية جداً في تسربه الوظيفي و تركه العمل في سوناطراك -نشاط المنبع-.

جاء، " عدم وجود صلاحيات كافية للموظف للقيام بالمسئوليات الملقات على عاتقه "، بالمرتبة الثالثة من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك -نشاط المنبع- بمتوسط (4,45 من 5)، و يعزو الباحث هذه النتيجة، إلى أن عدم وضوح المسؤوليات و الصلاحيات في العمل توقع الموظف في كثير من الإشكاليات في العمل مع رؤساءه و زملائه في العمل، مما يزيد من حدة المشكلات التي يتعرض لها الموظف في العمل مع رؤسائه و زملائه، مما

يزيد من الضغوط النفسية عليه، الامر الذي يتسبب وبدرجة عالية جداً في تسربه الوظيفي و تركه للعمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

كما يتضح من النتائج، أن أفراد البحث يرون بأن هنالك خمسة أسباب مرتبطة ببيئة الداخلية تتسبب بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، و تتمثل في الأسباب التي تمثلها الفقرات رقم (9، 3، 7، 1، 2، 8)، و التي تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة تسببها بدرجة عالية في التسرب الوظيفي ترك العمل في سوناطراك -نشاط المنبع- كالتالي:

جاء، " نقص الكفاءة و الخبرة لدى المسؤولين "، بالمرتبة الأولى من حيث تسببه بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (3,90 من 5)، و يعزو

الباحث هذه النتيجة إلى أن نقص الكفاءة و الخبرة لدى المسؤولين توقع الموظف في كثير من

الإشكاليات في العمل، بحيث لا يجد المساندة الكافية في تأدية مهامه من طرف رؤساءه، مما يزيد من حدة المشكلات التي يتعرض لها في العمل و يزيد من الضغوط النفسية عليه، الامر الذي يتسبب وبدرجة عالية جداً في تسربه الوظيفي و تركه للعمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء، " عدم تفويض الموظفين لإتخاذ القرارت "، بالمرتبة الثانية من حيث تسببه بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (3,83 من 5)، إذ أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارت يعتبر حافزا لهم وبالتالي يرفع من أدائهم الذي يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، و عدم إشراكهم يؤدي إلى تعارض أهدافهم مع أهداف المؤسسة و بالتالي عدم الولاء لها و إحباط لمعنوياتهم الامر الذي يتسبب وبدرجة عالية جداً في تسربه الوظيفي و تركه للعمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء، " نقص الوسائل و الأدوات اللاّزمة لأداء المهام "، بالمرتبة الثالثة من حيث تسببه بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (3,81 من 5)

جاء، " عدم عمل المسؤول بمقترحات الموظفين "، بالمرتبة الرابعة من حيث تسببه بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (3,73 من 5)، و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدم عمل المسؤول بمقترحات الموظفين يزيد في الهوى بينه و بينهم، كما يزيد في إحباطهم و يجعلهم يشعرون بأن ليس لديهم أههمية في المؤسسة، الامر الذي يتسبب وبدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء، " طريقة تقويم الأداء غير صحيحة و غير عادلة "، بالمرتبة الخامسة من حيث تسببه بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (3,71 من 5)، و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه بحكم نظام منح الرواتب السائد في الشركة، و الذي يعود إلى نظام القانون العام للعمال الموروث من الحقبة الإشتراكية، فليس للمسؤول إمكانية لزيادة الراتب للموظف المجتهد، الامر الذي يتسبب وبدرجة عالية جداً في تسربه الوظيفي و تركه للعمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.جاء، " مسئوليات الموظف في العمل غير محددة تحديداً واضحاً "، بالمرتبة السادسة من حيث تسببه بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (3,47 من 5)، و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدم توفر بطقات المناصب "fiches de postes" حديثة تبين المسؤوليات و المهام لكل منصب من مناصب الشركة بوضوح، توقع الموظف في كثير من الإشكاليات في العمل مع رؤساءه و زملائه، إذ لا تزال الشركة تعتمد على بطاقات المناصب التي أنجزت في حقبة القانون العام للعامل، مما يزيد من حدة المشكلات التي يتعرض لها الموظف في العمل الامر الذي يتسبب وبدرجة عالية جداً في تسربه الوظيفي و تركه للعمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

[illegible]: هل للأسباب الفردية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية علاقة بالتسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

الجدول رقم (26)

الأسباب الفردية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية المؤدية إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
		%	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
6	عدم وجود إهتمام كافي من قبل الإدارة بوضع الموظف العائلي	ك	128	52	11	2	4	4,50	0,84	1
		%	64,9	26,3	5,5	1,0	2,0			
7	نقص الدافعية في أداء العمل	ك	129	45	13	4	6	4,44	0,95	2
		%	65,4	22,8	6,5	2,0	3,0			
9	الشعور بالقلق أثناء العمل	ك	124	54	8	1	10	4,43	0,99	3
		%	62,9	27,	4,0	0,5	5,0			
8	عدم الرضى عن العمل المنجز	ك	121	47	16	6	7	4,36	1,01	4
		%	61,4	23,8	8,1	3,0	3,5			
1	لا أعتقد أن بقائي بهذه الوظيفة يخدم مستقبلي الوظيفي	ك	111	58	16	7	5	4,32	0,98	5
		%	56,3	29,4	8,1	3,6	2,5			
3	متطلبات العمل تتعارض مع واجباتي العائلية	ك	96	72	21	5	3	4,27	0,89	6
		%	48,7	36,5	10,7	2,5	1,5			
2	عدم وجود تماثل كبير بين القيم التي يؤمن بها الموظف و الأعمال التي أحياناً ما يكلف بتأديتها	ك	72	96	17	10	2	4,14	0,87	7
		%	36,5	48,2	8,6	5,1	1,0			
4	المهام التي أقوم بها غير ضرورية	ك	62	101	24	9	1	4,08	0,82	8
		%	31,5	51,3	12,2	4,6	0,5			
5	أسباب صحية	ك	54	101	24	17	1	3,96	0,88	9
		%	27,4	51,3	12,2	8,6	0,5			
المتوسط الكلي لمدى الموافقة على الأسباب الفردية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية و التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي								4,27	0,90	

من خلال نتائج الجدول رقم (26) الموضحة أعلاه، يتضح أن أفراد البحث يرون بأن الأسباب الفردية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، تؤدي بدرجة عالية جداً إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة افراد البحث على تسبب العوامل الفردية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- (4,27 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 4,21 من 5,00)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار عالية جداً على أداة البحث، مما يوضح بأن أفراد البحث يرون بأن الاسباب الفردية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، تؤدي بدرجة عالية جداً إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

كما يتضح من النتائج، أن هنالك أتساق في رؤية افراد البحث لمدى تسبب العوامل الفردية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، حيث تتفق رؤية أفراد البحث على أن جميع الاسباب الفردية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ، تتسبب بدرجة عالية جداً، و بدرجة عالية، في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-. حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة البحث على تسبب العوامل الفردية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، ما بين (3,96 إلى 4,50 من 5) وهي متوسطات تقع ا في الفئة الخامسة و الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، و التي تشير إلى خيار (عالية جداً/ عالية) على أداة البحث، مما يبين بأن رؤية أفراد البحث تتسق على أن جميع الاسباب الفردية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تتسبب بدرجة عالية جداً و بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-. حيث يتضح من النتائج أن أفراد البحث يرون بأن هنالك ستة أسباب فردية مرتبطة ببيئة العمل الداخلية تتسبب بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، و تتمثل هذه الاسباب التفصيلية في الاسباب التي تمثلها الفقرات رقم (6، 7، 9، 8، 1، 3) و التي

تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة تسببها بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- كالتالي:
جاء، "عدم وجود إهتمام كافي من قبل الإدارة بوضع الموظف العائلي" بالمرتبة الاولى من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط

(4,50 من 5)، و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدم وجود إهتمام كافي من قبل المنظمة بوضع الموظف العائلي، يجعل الموظف يواجه مشكلات في التوفيق بين المسؤليات الأسرية و العمل مما يزيد من الضغوط عليه و يقلل من شعوره بالإنتماء، الامر الذي يتسبب و بدرجة عالية جداً في تسربه الوظيفي و تركه للعمل سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء، " نقص الدافعية في أداء العمل " بالمرتبة الثانية من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,44 من 5)، و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نقص الدافعية في أداء العمل للموظف يقلل من رغبته في العمل، و يقلل كذلك من درجة إتقانه لعمله مما يزيد من حدة مشكلاته في العمل، الامر الذي يتسبب و بدرجة عالية جداً في تسربه الوظيفي و تركه العمل في سوناطراك -نشاط المنبع-.

جاء، " الشعور بالقلق أثناء العمل " بالمرتبة الثالثة من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,43 من 5)، و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نسبة كبيرة من العاملين يقومون بأعمال مفروضة عليهم أو لأنها العمل الوحيد المتوفر في المؤسسة، مما يجعلهم يشعرون بالملل و القلق أثناء تواجدهم في مناصب عمل لا تتفق مع رغباتهم الامر الذي يتسبب و بدرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم العمل في سوناطراك -نشاط المنبع-.

جاء، " عدم الرضى عن العمل المنجز " بالمرتبة الرابعة من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-

بمتوسط (4,36 من 5)، و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى نه غالباً ما يؤدي الموظف العمل المطلوب منه في ظروف إستعجاية إظافة إلى عدم إعطئه الحرية الكاملة في تأديته، مما يقلل من مستوى أدائه في العمل و بالتالي من رضى رؤسائه عنه و يقلل من رغبته في الإستمرارية في العمل، الامر الذي يتسبب وبرجة عالية جداً في تسربه الوظيفي و تركه للعمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء، " لا أعتقد أن بقائي بهذه الوظيفة يخدم مستقبلي الوظيفي " بالمرتبة الخامسة من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,32 من 5)، و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مقارنة الموظف ظروف العمل في سوناطراك و الإمتيازات التي توفرها هذه الشركة لموظفيها بظروف العمل و الإمتيازات التي تمنحها الشركات الأخرى لموظفيها و خاصة منها الشركات الأجنبية المتمركزة في الجزائر، يقلل من مستوى أدائه في العمل و يقلل من رغبته في الإستمرارية في العمل في سوناطراك، الأمر الذي يتسبب وبرجة عالية جداً في تسربه الوظيفي و تركه للعمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء، " متطلبات العمل تتعارض مع واجباتي العائلية "، بالمرتبة السادسة من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,27 من 5)، إذ كثير ما يعمل الموضف بعد ساعات العمل المحددة و منه يتأخر على عائلته تقريباً يومياً، و كذلك الموظفين الذين يعملون في الجنوب وفق نظام(4x4) أي أربعة أسابيع يقضيها في العمل و أربعة أسابيع في البيت لسنوات عديدة، مما يؤثر، مع مرور الوقت، عليه و على عائلته، الأمر الذي يتسبب وبرجة عالية جداً في تسربه الوظيفي و تركه للعمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

كما يتضح من النتائج، أن أفراد البحث يرون بأن هناك ثلاثة أسباب مرتبطة ببيئة الداخلية تتسبب بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، و تتمثل في الأسباب التي تمثلها الفقرات رقم (2، 4، 5)، و التي تم

ترتيبها تنازلياً حسب درجة تسببها بدرجة عالية في التسرب الوظيفي ترك العمل في سوناطراك -نشاط المنبع- كالتالي:

جاء، " عدم وجود تماثل كبير بين القيم التي يؤمن بها الموظف و الأعمال التي أحياناً ما يكلف بتأديتها "، بالمرتبة الأولى من حيث تسببه بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,14 من 5)، إذ كثير ما يجبر الموظف من قبل رئيسه بالقيام باعمال لا تتماشى و قيمه الأخلاقية و الدينية، الأمر الذي يتسبب وبرجة عالية جداً في تسربه الوظيفي و تركه للعمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء، " المهام التي أقوم بها غير ضرورية " بالمرتبة الثانية من حيث تسببه بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,08 من 5)، إذ كثيراً ما يظطر الموظف بالقيام بأعمال ليس لها علاقة بمنصبه، الأمر الذي يتسبب وبرجة عاليةً في تسربه الوظيفي و تركه للعمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء " أسباب صحية " بالمرتبة الثلاثة من حيث تسببه بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (3,96 من 5)، و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الأسباب الصحية ما هي إلاّ عذر يتخذه الموظف للعمل في شركات أخرى خاصة منها الأجنبية سواء المتمركزة في الجزائر أو خارج الجزائر، إذ يفضل الموظف في البداية إرسال عطل مرضية حتى يتأكد من أن الشركة الجديدة التي يعمل فيها أفضل من سوناطراك، و من ثم يقدم إستقالته.

رابعاً: هل للأسباب المهنية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية علاقة بالتسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

الجدول رقم (27)
الأسباب المهنية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية المؤدية إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
		%	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
11	توزيع واجبات العمل بين الموظفين من قبل المسوول غير منصف	ك	134	52	5	2	4	4,57	0,78	1
		%	68,0	26,4	2,5	1,0	2,0			
13	عدم تنلسب الأعمال المكلفة مع طبيعة عمل الموظفين	ك	130	58	2	1	6	4,56	0,80	2
		%	66,0	29,4	1,0	0,5	3,0			
18	ضعف التحفيز و التشجيع المعنوي من قبل الرؤساء	ك	77	81	26	11	2	4,13	0,89	3
		%	39,1	41,1	13,2	5,6	1,0			
16	ضعف التدريب و التكوين	ك	57	57	37	45	1	3,89	0,89	4
		%	28,9	28,9	18,8	22,8	0,5			
14	محاباة الرؤساء لبعض الموظفين و عدم مساواتهم لمرؤوسيهم	ك	57	57	37	45	1	3,62	1,14	5
		%	28,9	28,9	18,8	22,8	0,5			
12	ضعف إهتمام الرؤساء بالعمل	ك	43	84	21	43	6	3,57	1,14	6
		%	21,8	42,6	10,7	21,8	3,0			
15	إعتماد الرؤساء على سياسة العقاب و إهمالهم لسياسة الثواب	ك	43	64	45	38	7	3,49	1,15	7
		%	21,8	32,5	22,8	19,3	3,6			
19	عدم إتاحة الفرصة للموظفين لابداء أرائهم و مقتراحاتهم	ك	9	98	48	39	3	3,36	0,90	8
		%	4,6	49,7	24,4	19,8	1,5			
20	ضعف العلاقات الانسانية بين أفراد العمل	ك	13	55	110	15	4	3,28	0,79	9
		%	6,6	27,9	55,8	7,6	2,0			
المتوسط الكلي لمدى الموافقة على الأسباب المهنية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية و التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي								3,83	0,47	

من خلال نتائج الجدول رقم (27) الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد البحث يرون بأن الأسباب المهنية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة عالية إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة افراد البحث على تسبب العوامل المهنية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- (3,83 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3,41 من 4,20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار عالية على أداة البحث مما يوضح بأن أفراد البحث يرون بأن الاسباب المهنية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة عالية إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوت في رؤية افراد البحث لمدى تسبب الاسباب المهنية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، ما بين رؤيتهم بأن بعض الاسباب المهنية تتسبب بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، و رؤيتهم بأن بعض الاسباب المهنية الاخرى تتسبب بدرجة متوسطة في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة البحث على تسبب العوامل المهنية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- ما بين (3,28 إلى 4,57 من 5) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثالثة و الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و اللتين تشيران إلى خيار (متوسطة/عالية جداً) على أداة البحث، مما يبين بأن رؤية أفراد البحث لمدى تسبب العوامل المهنية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك -نشاط المنبع-، تتراوح ما بين رؤيتهم بأن بعض الاسباب المهنية تسبب
بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، و رؤيتهم بأن بعض الاسباب المهنية الاخرى تتسبب بدرجة عالية وكذلك رؤيتهم بأن بعض الاسباب المهنية تتسبب بدرجة متوسطة في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، حيث يتضح من النتائج أن أفراد البحث يرون بأن هناك سببين مهنيين مرتبطان ببيئة العمل الداخلية يتسببان بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط

المنبع- و يتمثلان في السببين الذين تمثلهما الفقرتين رقم (11، 13) و اللذين تم ترتبهما تنازلياً حسب درجة

تسببهما بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-
كالتالي:

جاء، " توزيع واجبات العمل بين الموظفين من قبل المسوؤل غير منصف " بالمرتبة الاولى من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,57 من 5)، إذ صرح الموظفون أن كثير ما يقوم المسؤول بتكليف عاملين بأعمال تفوق بكثير الأعمال المسندة لزملائهم، الأمر الذي يتسبب وبدرجة عاليةً جداً في تسربه الوظيفي و تركه للعمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

جاء، " عدم تناسب الأعمال المكلفة مع طبيعة عمل الموظفين " بالمرتبة الثانية من حيث تسببه بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,56 من 5)، و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدم تناسب الأعمال المكلفة مع طبيعة عمل الموظفين يزيد من رغبة الموظف في الحصول على وظيفة أخرى الامر الذي يتسبب و بدرجة عالية جداً في تسربه الوظيفي و تركه العمل في سوناطراك -نشاط المنبع-.

كما يتضح من النتائج، أن أفراد البحث يرون بأن هنالك خمسة أسباب مرتبطة ببيئة الداخلية تتسبب بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، و تتمثل في الأسباب التي تمثلها الفقرات رقم (18، 16، 14، 12، 15)، و التي تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة تسببها بدرجة عالية في التسرب الوظيفي ترك العمل في سوناطراك -نشاط المنبع- كالتالي:

جاء، " ضعف التحفيز و التشجيع المعنوي من قبل الرؤساء " بالمرتبة الاولى من حيث تسببه بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (4,36 من 5).

جاء " ضعف التدريب و التكوين" بالمرتبة الثانية من حيث تسببه بدرجة عالية في التسرب

الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (3,89 من 5). إن قلة التكوين و
التدريب، يعمل بدون شك على انخفاض عطاء الموظف وانغلاقه على نفسه و قتل روح الإبداع و

التصرف أمام الكثير من المواقف التي يمكن أن تقابله، الامر الذي يتسبب و بدرجة عالية جداً في تسربه الوظيفي و تركه العمل في سوناطراك -نشاط المنبع-.

جاء، " محاباة الرؤساء لبعض الموظفين وعدم مساواتهم لمرؤوسيهم " بالمرتبة الثالثة من حيث تسببه بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك -نشاط المنبع- بمتوسط
(3,62 من 5).

جاء، "ضعف إهتمام الرؤساء بالعمل " بالمرتبة الرابعة من حيث تسببه بدرجة عالية في
التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (3,57 من 5).

جاء، " إعتماد الرؤساء على سياسة العقاب و إهمالهم لسياسة الثواب " بالمرتبة الخامسة من حيث تسببه بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك - نشاط المنبع - بمتوسط
(3,49 من 5)، و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كثرة العقاب و قلت الثواب تمثل ظاهرة سلبية الامر الذي يتسبب و بدرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم للعمل سوناطراك-نشاط المنبع-.

و يتضح كذلك من النتائج، أن أفراد البحث يرون بأن هنالك سببين مهنيين مرتبطان ببيئة العمل الداخلية يتسببان بدرجة متوسطة في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، و يتمثلان في السببين التي تمثلهما الفقرتين رقم (19 و 20)، و اللذين تم ترتيبهما تنازلياً حسب درجة تسببهما بدرجة متوسطة في التسرب الوظيفي ترك العمل في سوناطراك -نشاط المنبع- كالتالي:

جاء، " عدم إتاحة الفرصة للموظفين لابداء أرائهم و مقتراحاتهم " بالمرتبة الأولى من حيث تسببه بدرجة متوسطة في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط

(3,36 من 5)، و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارت عند الحدود

المتعارف عليه،ا من دون شك سوف يشعر العاملين بعدم الإنتماء إلى المؤسسة الامر الذي يتسبب و بدرجة عالية جداً في تسربهم الوظيفي و تركهم للعمل سوناطراك-نشاط المنبع-

جاء، " ضعف العلاقات الانسانية بين أفراد العمل " بالمرتبة الثانية من حيث تسببه بدرجة متوسطة في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- بمتوسط (3,28 من 5)، و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ضعف العلاقات الانسانية بين أفراد العمل لا تشكل ذلك الضغط الذي يدفع بالموظف للبحث عن وظيفة أخرى، خاصة في حالة تمتعه بمزايا و خصائص تتيحها له وظيفته الحالية، مما يجعل ضعف العلاقات الانسانية بين أفراد العمل يؤثر بدرجة متوسطة على التسرب الوظيفي. و يمكن تلخيص النتائج السابقة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(28)

جدول ترتيب الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك –نشاط المنبع-.

السبب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
الأسباب الاقتصادية	4,38	0,90	1
الأسباب الفردية	4,27	0,90	2
الأسباب التنظيمية	4,00	0,89	3
الأسباب المهنية	3,83	0,47	4

من خلال نتائج الجدول رقم (28) الموضحة أعلاه يتضح أن أبرزالاسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية و التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- هي الأسباب الاقتصادية بمتوسط حسابي بلغ (4,38 من 5) تليها الأسباب الفردية بمتوسط حسابي بلغ (4,27 من 5)، و تأتي بعدها الأسباب ا التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (4,00 من 5) و اخيراً تأتي الاسباب المهنية بمتوسط حسابي بلغ (3,83 من 5) .

3- أهم نتائج البحث

أولا: النتائج المتعلقة بوصف افراد البحث:

137 من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 69,54 في المئة من إجمالي أفراد البحث ذكور يليهم 60

منهم يمثلون ما نسبته 30,45 في المئة من إجمالي أفراد البحث إناث و هما الفئتان المشكلتان لافراد البحث.

60 من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 45،30 في المئة من إجمالي أفراد البحث أعمارهم تتراوح من 40 سنة إلى 49 سنة يليهم 50 منهم يمثلون ما نسبته 25,38 في المئة من إجمالي أفراد البحث أعمارهم تتراوح من 35 سنة إلى 39 سنة، و هما الفئتان الاكثر من أفراد البحث.
114 من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 86،57 في المئة من إجمالي أفراد البحث متزوجين يليهم 60 منهم يمثلون ما نسبته 30,45 في المئة من إجمالي أفراد البحث عزباء ، و هما الفئتان الاكثر من أفراد البحث.

90 منهم يمثلون ما نسبته 68،45 في المئة من إجمالي أفراد البحث مهندسين يليهم 50 منهم يمثلون ما نسبته 25,38 في المئة من إجمالي أفراد البحث تقنيين ساميين و هما الفئتان الاكثر من أفراد البحث.

70 من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 53،35 في المئة من إجمالي أفراد البحث خبرتهم تتراوح من 15 إلى أقل من 20 سنة يليهم 57 منهم يمثلون ما نسبته 28,93 في المئة من إجمالي أفراد البحث خبرتهم أكثر من 20 سنة، و هما الفئتان الاكثر من أفراد البحث.

100 من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 76،50 في المئة من إجمالي أفراد البحث راتبهم الشهري يتراوح من000 40 دج إلى أقل من 000 60 دج يليهم 50 منهم يمثلون ما نسبته 25,38 في المئة من إجمالي أفراد البحث راتبهم الشهري أقل من 000 40 دج ، و هما الفئتان الاكثر من أفراد البحث.

ثانيا: النتائج و التوصيات المتعلقة بتساؤلات البحث:

فيما يتعلق الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية والتي تؤدي إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-بيّن البحث النتائج التالية:

- النتائج و التوصيات حول الأسباب الاقتصادية:

تبين بأن أفراد البحث يرون بأن الاسباب الاقتصادية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة

عالية جداً إلى التسرب الوظيفي وترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-. فرؤية أفراد البحث تتفق على أن جميع الاسباب الاقتصادية التفصيلية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تتسبب بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- وتتمثل في الاسباب التالية:

1- إحتمال الحصول على مسكن مع سوناطراك ضعيفة جداً.
2- لا توجد حوافز مادية تكافئ المجتهد في عمله.
3- عدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف و تضحيته.
4- العلاوات السنوية المقدمة غير مجزية.
5- مبلغ القروض (للبناء، لشراء سيارة...) غير كافي.
6- لا يسد الراتب إحتيتجات الموظفين.
7- "عدم وجود شفافية في إستفادة الموظفين من الخدمات الإجتماعية (القروض، الرعاية الطبية في الخارج...).

و في هذا الصدد يوصي الباحث بالاهتمام بتحسين رواتب العاملين و رفع الحوافز و العلاوات التي من شأنها أن تحقق لهم الاكتفاء الذاتي والعيش في استقرار نفسي يتناسب مع التطور الذي يعم كل ما يحيط بهم. و كذلك رفع من الغلاف المالي المخصص لإعانة العمال على شراء أو بناء مسكن أوشراء سيارة ، كما يوصي الباحث بإظهار أكثر شفافية فيما يخص الخدمات الإجتماعية الموجهة لصالح الموظفين.

كما أن تعزيز التعويضات غير المباشرة و التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب) ، و المتمثلة في عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والأطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة ، تشعره بأن منظمته تسعى الى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها ، ومن أهم هذه التعويضات:

- الراتب التقاعدي،
- برامج التأمين الصحي والأجتماعي والـتأمين ضد الحوادث وغيرها،
- مكافئات المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والأنتاج،

- برامج التسليف بدون فوائد،
- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية في الخارج للمتفوقين منهم،
- الخدمات الصحية المتنوعة

- النتائج و التوصيات حول الأسباب الفردية:

لقد تبين أن أفراد البحث يرون بأن الاسباب الفردية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة عالية جداً إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

أفراد البحث يرون أن هنالك ستة أسباب فردية مرتبطة ببيئة العمل الداخلية تتسبب بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك –نشاط المنبع- ، و تتمثل في الاسباب التالية:

1- عدم وجود إهتمام كافي من قبل الإدارة بوضع الموظف العائلي.
2- نقص الدافعية في أداء العمل.
3- الشعور بالقلق أثناء العمل.
4- عدم الرضى عن العمل المنجز.
5- لا أعتقد أن بقائي بهذه الوظيفة يخدم مستقبلي الوظيفي.
6- متطلبات العمل تتعارض مع واجباتي العائلية.

و في هذا الصدد يوصي الباحث ضرورة اهتمام المؤسسة بوضع الموظف العائلي و مراعاة توافق التخصص الوظيفي للعاملين مع ميولهم الشخصية و توفير لهم ظروف و مناخ عمل مناسبين ، حيث يكون المسؤول في إتصال دائم مع موظفيه و يهتم بانشغالاتهم، الأمر الذي قد يقلل من حدّة توترهم و قلقهم و يزيد من رغبتهم في العمل، كما يوصي الباحث بضرورة دراسة مدى مناسبة الاجازات لوضع الموظف و الاهتمام بأن يكون عمل الموظف في مجال تخصصه.

وعلى الشركة أن تقوم بتطوير نظامها الإداري ، الأمر الذي يستدعي توفر مبدأ الانتماء الوظيفي، ففكر الانتماء الوظيفي من شأنه تحقيق التواصل والفهم المشترك والمتبادل بين أركان الإدارة

بمستوياتها العليا والوسطى والدنيا، كما أنه يعزز بناء جسور الثقة بينها وبين الموظفين وبين الموظفين بعضهم ببعض.

كما على الشركة **أن** تحفز موظفيها بتنظيم الدورات والمؤتمرات وحثهم على المشاركة و كسب مهارات جديدة و اللحاق بالتقدم العلمي في المجال الذي يعملون فيه و تطوير ذاتهم بأي شكل كان.

كما يوصي الباحث بتحفيز العاملين بواسطة تقييم أدائهم. فالمقابلة التقييمية السنوية تسمح بتحديد قدرات و مهارات الموظف وفقاً للمعايير التي تشكل إطارالكفاءات (referentiel des compétences). فتعتبر المقابلة التقييمية للموظف لحظة حاسمة في حياته المهنية، إذ تمكنه من مراجعة مع مسؤوله النتائج المحققة بالنسبة للأهداف المسطرة في السنة المنصرمة.

كما أن أفراد البحث يرون بأن هنالك ثلاثة أسباب مرتبطة ببيئة الداخلية تتسبب بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، و تتمثل في الأسباب التالية:

1- عدم وجود تماثل كبير بين القيم التي يؤمن بها الموظف و الأعمال التي أحياناً ما يكلف بتأديتها

2- المهام التي أقوم بها غير ضرورية.

3- أسباب صحية.

على الشركة أن تأخذ بعين الإعتبار المعتقدات و القيم التي يقتسمها الأفراد و التي تقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطـاقات على كافـة المستويات و التي يعتبر أساس النجاح الدائم والمستمر، وأن يكون المدير أو الرئيس قدوة صالحة، ومثلاً يحتذى من بقية العاملين، سواء في إخلاصه للعمل، أو إخلاصه للعاملين معه، أو إخلاصه للمثل والمبادƏ السامية.

كما على الشركة أن تبني منظومة من القيم المهنية مثل العدالة والمسؤولية والشفافية والشراكة والتعلم يتم من خلالها تنظيم التعامل والاتصال داخل الشركة وخارجها.

فكلما كانت درجة التوافق بين الجماعة على القيم و الأهداف كبيرة كلما ارتفع بالتالي مستوى المعنوية لديهم. و إن هذا التوافق سيؤدي بلا شك إلى تخفيف حدة الصراع المحتمل بين أعضاء المجموعة و بين العاملين و الرؤساء و يسمح بالتالي للعاملين بالتركيز على تحقيق الأهداف المطلوبة.

- النتائج و التوصيات حول الأسباب التنظيمية:

و في هذا تبين أن أفراد البحث يرون بأن الاسباب التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة عالية إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.
أفراد البحث يرون أن هنالك ثلاثة أسباب التنظيمية مرتبطة ببيئة العمل الداخلية تتسبب بدرجة
عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، و تتمثل في الاسباب التالية:

1- لا ترتبط الترقية في العمل بالكفاءة و الإتقان.
2- إرتفاع درجة المركزية في العمل.
3- عدم وجود صلاحيات كافية للموظف للقيام بالمسئوليات الملقات على عاتقه.

و في هذا الصدد يوصي الباحث بالاهتمام بتحديد أسس واضحة للترقي في العمل، بتحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين، و مكافئة الموظف المستحق حتى يشعر بالثقة اتجاه السياسة التي تتبعها المنظمة التي يعمل لديها. و العمل على الحد من درجة المركزية في العمل و الاهتمام بتوضيح المسؤوليات و الصلاحيات في العمل.
ويعتبر الإهتمام التي توليه الشركة للمسار المهني الذي ينوي الموظف إتباعه، طريقة في زيادة
ولائه. فيكون هدف السياسة التوظيفية المتبعة من طرف الشركة هو إنشاء، بالإشتراك مع الموظف، خطة (تتفق بطبيعة الحال مع إحتياجات الشركة) لتحقيق مساره المهني على أفق يمتد من 5 إلى 10 سنوات. إذ تكون هذه الخطة بمثابة طريق يسلكه الموظف لتحقيق أهدافه المهنية، معتمداً في ذلك على خطط التكوين و الإندماج الذي تسطرها له الشركة.
كما أن أفراد البحث يرون بأن هنالك ستة أسباب مرتبطة ببيئة الداخلية تتسبب بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، و تتمثل في الأسباب التالية:

1-نقص الكفاءة و الخبرة لدى المسؤولين.
2-عدم تفويض الموظفين لإتخاذ القرارات.
3-نقص الوسائل و الأدوات اللآّزمة لأداء المهام.

4-عدم عمل المسؤول بمقترحات الموظفين.

5-طريقة تقويم الأداء غير صحيحة و غير عادلة.

6-مسئوليات الموظف في العمل غير محددة تحديداً واضحاً.

و في هذا الصدد يوصي الباحث بإلغاء الحواجز بين الإدارة العليا وبين غيرها من المستويات، و الإبتعاد عن سياسات الإدارات القديمة التي تعتمد على الباب المغلق وسياسة الغموض التي تحرص على الاحتفاظ بالمعلومات بعيدا عن أعين الموظفين مما يشعرهم أنهم غير مسئولين وغير جديرين بالثقة. و غرس روح العمل الجماعي في المنظمة ، و نظام المشاركة في اتخاذ القرارات ،واختيار أفضل السياسات كلاً حسب وظيفته المناطه به واختيار أفضل طرق للعمل مما يحقق كل هذا راحة نفسية للموظف ويزيد إنتاجيته ولاءه بشكل كبير وملحوظ.

فعلى المنظمة أن تقوم بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات من خلال التعرف على انطباعاتهم ومقترحاتهم و تجنب سياسة فرض النظم والقرارات وإجبارهم عل تنفيذ الأوامرفحسب. والشراكة تعني أيضاً أن الموظفين يجب أن يشعروا بأنهم يتقدمون كما تتقدم الشركة، فهم يحصلون على عائد أكبر، يرتقون في وظائفهم، يحصلون بالتدريج على مزايا إضافية.

وكذلك على المنظمة أن تدعم أفكار موظفيها التي من شأنها أن تقودها للقمة فيتم الاستفادة منها بذكر الموظف الذي عمل على إيجادها وتطويرها بأي شكل من الأشكال فيشعر أنه يبذل جهد معترف به مما يحفزه ويجعله يعمل بإبداع أكثر، و إعطاءه الصلاحيات والأدوات التي تمكنه من أداء المطلوب منه على أكمل وجه وهنا يشعر الموظف بالاستقلالية ويشعر بتقدير الإدارة للمهام التي ينهض بها في العمل.

- النتائج و التوصيات حول الأسباب المهنية:

لقد تبين أن أفراد البحث يرون بأن الاسباب المهنية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة عالية إلى التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-.

أفراد البحث يرون بأن هناك سببين مهنيين مرتبطان ببيئة العمل الداخلية يتسببان بدرجة عالية جداً في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع- ويتمثلان في السببين التاليين:

1- توزيع واجبات العمل بين الموظفين من قبل المسوؤل غير منصف
2- عدم تناسب الأعمال المكلفة مع طبيعة عمل الموظفين

و في هذا الصدد يوصي الباحث بزيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروقات الإجتماعية ، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد .

كما أن أفراد البحث يرون بأن هنالك خمسة أسباب مرتبطة ببيئة الداخلية تتسبب بدرجة عالية في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، و تتمثل في الأسباب التالية:

1- ضعف التحفيز و التشجيع المعنوي من قبل الرؤساء
2- ضعف التدريب و التكوين
3- محاباة الرؤساء لبعض الموظفين وعدم مساواتهم لمرؤوسيهم
4- ضعف إهتمام الرؤساء بالعمل
5- إعتماد الرؤساء على سياسة العقاب و إهمالهم لسياسة الثواب

و في هذا الصدد يوصي الباحث بتبني الشركة لسياسة التعليم المستمر، فالموظف عندما تتاح له الفرصة ويحفز على تنمية معارفه ومهاراته بشكل متواصل وتقدم له البرامج والإرشادات التي تساعده على تقديم أفضل ما لديه يشعر بأنه مميز مقارنة بأقرانه في مؤسسات ومجالات أخرى وهذا أكبر محفز للولاء.

و على الشركة أن تعاقب المنحرفين من المسؤولين بشدة، كحالات الإختلاس أو الرشاوي أو الإهمال

و يتضح كذلك من النتائج، أن أفراد البحث يرون بأن هنالك سببين مهنيين مرتبطان ببيئة العمل الداخلية يتسببان بدرجة متوسطة في التسرب الوظيفي و ترك العمل في سوناطراك-نشاط المنبع-، و يتمثلا في السببين التاليين:

1- عدم إتاحة الفرصة للموظفين لابداء أرائهم و مقترلحاتهم.
2- ضعف العلاقات الانسانية بين أفراد العمل.

و في هذا الصدد يوصي الباحث بإتاحة الفرصة للموظفين لإبداء ارائهم و مقترحاتهم. و كذلك العمل على تقوية العلاقات الانسانية بين أفراد العمل بتنظيم عمليات بناء فرق العمل (team

building) و هذا من خلال مثلاً العمليات التكوينية. فتنظيم مثل هذه العمليات دليل إهتمام الشركة بموظفيها، الأمر الذي يسمح بإنشاء مرجع من القيم المشتركة كالترابط و التماسك و الإلتزام.

4- توصيات لامة:

بناءاً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة ولما يمثله العنصر البشري كركيزة أساسية في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل سوناطراك-نشاط المنبع-، و خصوصاً العناصر التي تملك المهارات الفنية العالية اللازمة لأداء العمل بكفاءة و جودة عالية.

ولكي تضمن إدارة سوناطراك- نشاط المنبع-، باستمرارية هذه الكفاءات الفنية بالعمل في مختلف وحداتها و مصالحها و الإحتفاض بها، فإنه يوصى بلأخذ بالنقاط التالية:

✓ التحسين المستمر لمستويات الرواتب،

✓ من الضروري أن تعتمد الإدارة دائماً لمعرفة أسباب تسرب العاملين فيها، وذلك عن طريق الإستبيانات و الأبحاث و الإجتماعات المباشرة مع الفنيين و غيرها من الوسائل التي تساعد في معرفة أسباب التسرب،

✓ الإهتمام الدائم في توفير أدوات السلامة في الوحدات الإنتاجية لسوناطراك- نشاط المنبع-، و مراعات شروط الأمن و السلامة و مناسبة الظروف الصحية و ظروف التكييف و الإضاءة في مكان العمل و ما إلى ذلك من إجراءات،

✓ القيام بعمل دورات تدريبية بشكل مستمر لتطوير مستوى أداء الفنيين،

✓ تكليف العاملين بنوعية من الأعمال التي تكون فيها فرصة لإبراز قدراتهم و إبداعاتهم الفنية،

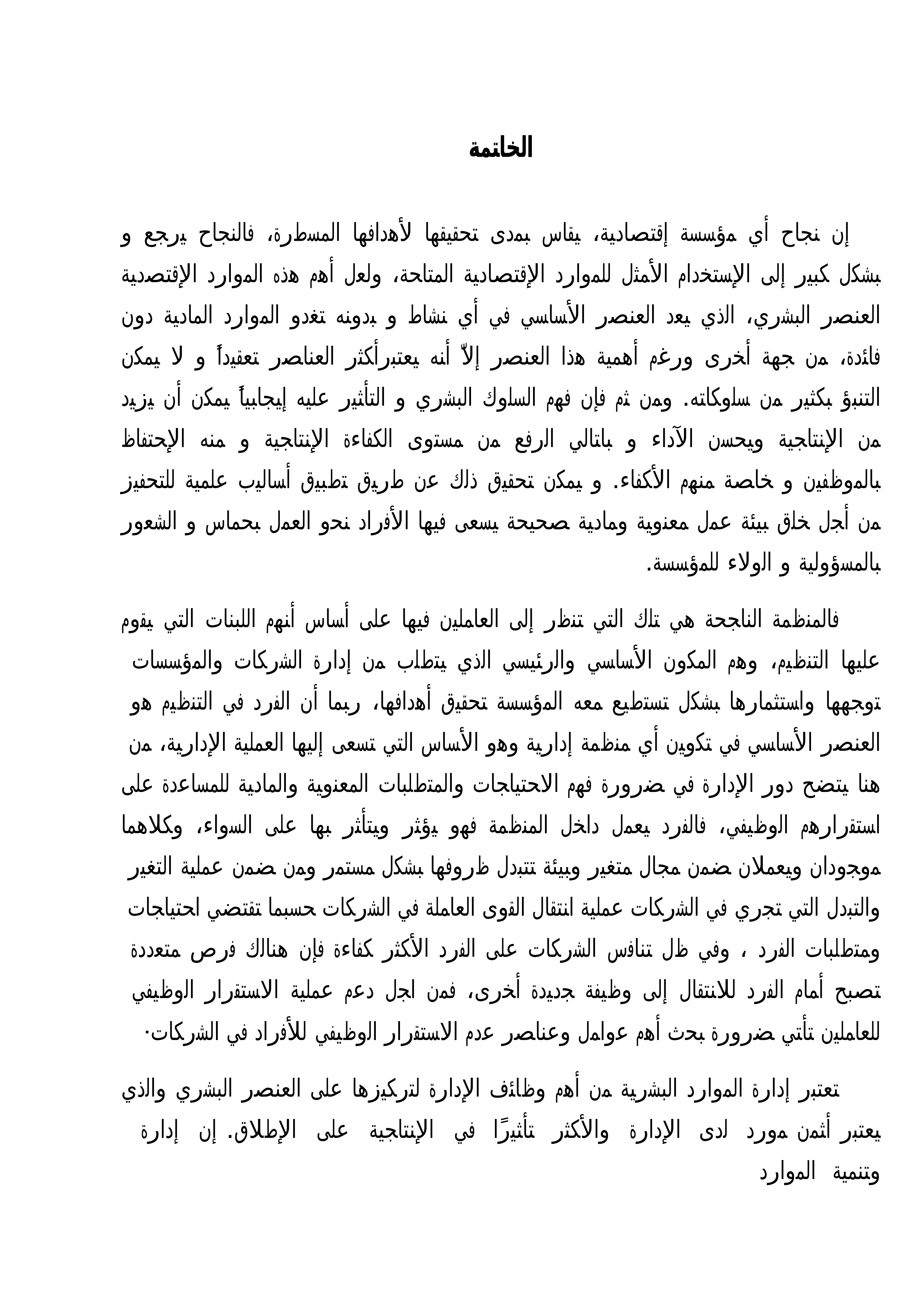
✓ تزويد العاملين بالمعلومات و الموارد الكافية للقيام بالعمل،

✓ منحهم الفرصة للترقية بما يتناسب مع معدل إنتاجهم،

✓ الإهتمام بالحوافز المعنوية كخطابات الشكر و التقدير و الإجازات...الخ،

✓ على إدارة لسوناطراك- نشاط المنبع-، أن تتحرى الدقة في الإختيار و التأكد من وجود الإستعداد النفسي للمترشحين حتى تضمن بقائهم في العمل،

✓ أن تهتم إدارة سوناطراك-نشاط المنبع- بمعرفة الأسباب و العوامل التي تجعل الموظفين وخاصة منهم الأكفاء يتسربون و يتركون العمل، و تجميع هذه المعلومات و دراستها و تحميصها بغرض الفهم المتعمق لعوامل التسرب، و بالتالي المحاولة من حد من هذه العوامل.



الخاتمة

إن نجاح أي مؤسسة إقتصادية، يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها المسطرة، فالنجاح يرجع و بشكل كبير إلى الإستخدام الأمثل للموارد الإقتصادية المتاحة، ولعل أهم هذه الموارد الإقتصدية العنصر البشري، الذي يعد العنصر الأساسي في أي نشاط و بدونه تغدو الموارد المادية دون فائدة، من جهة أخرى ورغم أهمية هذا العنصر إلاّ أنه يعتبرأكثر العناصر تعقيداً و لا يمكن التنبؤ بكثير من سلوكاته. ومن ثم فإن فهم السلوك البشري و التأثير عليه إيجابياً يمكن أن يزيد من الإنتاجية ويحسن الآداء و باتالي الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية و منه الإحتفاظ بالموظفين و خاصة منهم الأكفاء. و يمكن تحقيق ذلك عن طريق تطبيق أساليب علمية للتحفيز من أجل خلق بيئة عمل معنوية ومادية صحيحة يسعى فيها الأفراد نحو العمل بحماس و الشعور بالمسؤولية و الولاء للمؤسسة.

فالمنظمة الناجحة هي تلك التي تنظر إلى العاملين فيها على أساس أنهم اللبنات التي يقوم عليها التنظيم، وهم المكون الأساسي والرئيسي الذي يتطلب من إدارة الشركات والمؤسسات توجهها واستثمارها بشكل تستطيع معه المؤسسة تحقيق أهدافها، ربما أن الفرد في التنظيم هو العنصر الأساسي في تكوين أي منظمة إدارية وهو الأساس التي تسعى إليها العملية الإدارية، من هنا يتضح دور الإدارة في ضرورة فهم الاحتياجات والمتطلبات المعنوية والمادية للمساعدة على استقرارهم الوظيفي، فالفرد يعمل داخل المنظمة فهو يؤثر ويتأثر بها على السواء، وكلاهما موجودان ويعملان ضمن مجال متغير وبيئة تتبدل ظروفها بشكل مستمر ومن ضمن عملية التغير والتبدل التي تجري في الشركات عملية انتقال القوى العاملة في الشركات حسبما تقتضي احتياجات ومتطلبات الفرد ، وفي ظل تنافس الشركات على الفرد الأكثر كفاءة فإن هنالك فرص متعددة تصبح أمام الفرد للانتقال إلى وظيفة جديدة أخرى، فمن اجل دعم عملية الاستقرار الوظيفي للعاملين تأتي ضرورة بحث أهم عوامل وعناصر عدم الاستقرار الوظيفي للأفراد في الشركات.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد

البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقّع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

من خلال بحثنا إذن، أكدنا على العلاقة الموجودة بين البيئة العمل الداخلية في سوناطراك-نشاط المنبع-و التسرب الوظيفي الذي تشهده هذه الشركة خاصة خلال السنوات الأخيرة، حيث لاحظنا عدم رضا العاملين، كثرة الغيابات، تعدد الإستقالات العطل المرضية التقاعد المبكر...إلخ.

لذا لابد من تحسين بيئة العمل الداخلية و توفير لهم الظروف المعنوية و المادية الملائمة لكي يتمكنوا من أداء مهامهم في أحسن وجه و لن يفكروا في الذهاب إلى شركات أخرى لعلمل فيها وخاصة منها الشركات المنافسة.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب :

1-البعلبكي روحي، المورد: قاموس عربي إنجليزي، بيروت: دار العلم الملايين 1995

2-الجودة عادل، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق 1983.

3-أحمد سقر عاشور، إدارة القوى العاملة – الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي- ط2، بيروت، دار النهضة العربية، 1976.

4-أرناؤط، محمد السيد،. الإنسان و تلوث البيئة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1995

5- أمين أحمد سعيد، المنهج البيئي المقارن في دراسة علم الإدارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية 1995

6- حامد حسن، أطلس العامل الصحيح، بيروت: دار مكتبة الحياة. 1991.

7- حبيش فوزي، الإدارة العامة و التنظيم الإداري، بيروت: دار النهظة العربية للطباعة و النشر. 1991.

8- الحربي بدر جزا. تسرب أعظاء هيئة التدريس من معهد الإدارة العامة، الرياض. 2004.

9- حلواني حزامي عادل، العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس للتسرب من الجامعة، الرياض. 2001.

10-الشنواني صلاح. إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الرياض. مطابع الشرق الأوسط. 1986

11-فرج عبدالقادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطابعة التاسعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع (القاهرة)، 2001

12-قبادي محمد اسماعيل، علم الإجتماع الصناعي و مشكلات الإدارة والتنمية الإقتصادية، منشأة المعارف بالإسكندرية

13-الكبيسي عامر، التصميم التنظيمي، الدوحة: دار الشرق للطباعة و النشر و التوزيع. 1998

14-كلالدة محمود، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للطباعة و النشر1997

15-النمر، وسعود وأخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الرابعة، الرياض: مطابع الفرزدق 1997م

16-النادي فؤاد محمد ، مبادئ علم الإدارة العامة، القاهرة، مطبعة أطلس. 1993م

17-عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، بيروت الدار الجامعة للنشر.1998

18-عبد المنعم عبد الحي، علم الإجتماع الصناعي، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، 1984.

19-علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، الطبعة 1، القاهرة 1985.

20-ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء مهارات، الطبعة السابعة ، الإسكندرية: الدار الجامعية. 2003 م

الدوريات العلمية ،الندوات ،الدراسات و المجلات :

21-الصباغ زهير "التسرب بين العاملين و انعكاسات الإدارة"، مجلة الإدارة العامة، الرياضن معهد الإدارة العامة العدد 38، 1992 م.

22- حماد بن صالح الظاهري 2007 ، بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي، رسالة ماجيستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

23- فاطمة الزهراء افريحا "هجرة الكفاءات العربيية "بحوث و مناقشات الندوة التي نظمتها اللجنة الإقتمصادية لغربي اسيا (اكوا) الأمم المتحدة

24-العصيمي، متعب مرزوق، ظاهرة التسب الوظيفي في مصلحة الجمارك، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997م.

25-هاشم عبد الكريم محمد "أثر بيئة العمل على سلوك العاملين"، مجلة التنمية الإدارية، القاهرة، العدد 48، جوان. 1990م.

26-الشربيني عبد الفتاح، "المناخ التنظيمي و تطوير الخدمة المصرفية"، المجلة العربية للإدارة، عمان، المجلد 11 العدد الثالث. 1987م

27-الهيتي خالد عبدالرحيم ويونس، طارق الشريف، "العلاقة بين المناخ التنظيمي و المخرجات التنظيمية"، المجلة العربية للإدارة، عمان، المجلد 11، العدد الرابع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987م.

28-محمد أحمد الحراحشة و سامر عبد المجيد البشابشة، أثر حاجات ماكللاند على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة ألكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة و التطبيقية المجلد3، العدد 2، 2006.

29-النمر سعود و أخرون، الإدارة العامة : الأسس والوظائف، الطبعة الرابعة، الرياض: مطابع الفرزدق، 1997.

30-أونيس عبد المجيد، المجلة الجزائرية للتسيير، نشرية سداسية للمعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية، عدد رقم 5 جوان 2009.

31- وليد عبد المحسن الملحم ، 2007 ضغوط العمل و علاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض

المراجع باللغة الأجنبية

الكتب :

32-Brunet, L. Le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquences. Montréal : Éditions Agence d'Arc. (1983)

33-Bruno Sire, Gestion Strategique des Rémunérations 1993

34-Gerry Johnson, Kevin Scholes, Richard Whittington, Frederic Frery. "Straregique", Pearson Education 7 Edition 2005. France

35-Levy-Leboyer C, Sperandio ; Traité de psychologie de travil Presse Universitaire de France. Paris 1987

36-Eleonor marbot ; Fonctions RH Politiques, métiers et outils des ressources humaines. **Pearson Education 2007. France**

37-Peretti J-M, ''Gestion des ressources humaines''. Editions Vuibert, Paris 2000

38-J.William et autres, la gestion des resources humaines, Mc Graw hill editeurs, quebec 1985

الدوريات العلمية ،الندوات و المجلات :

39-J. H Amernic & N. Arenya : Organizational Commitment ; Testing Two Theories. Relation Industrielles, Vol. 38. N°2, 1983. Canada.

40-Celine Arnold, les mouvements de main d'œuvre en 2008, premières synthèses, n°442 oct 2009 DARS, France.

41-N. AUDET; Verification d'un modèle sur le roulement du personnel qui integer la performance au travail dans un contexte militaire; Cahier de recherche exploratoire en gestion, Vol.2, N°2, 2005, 1-29, France

42-Diane Blais, les déterminants de la satisfaction au travai et de l'intention de rester, Cahier de recherche exploratoire du cours Instruments de recherche en gestion de projet, Vol.2, No.1, 2005, 1-27, France

43-Merge Gupta Sunderji. Retention et taux de roulement du personnel : les motifs reels de la décision de partir ou de rester. Journal IGF Volume15, n°2, Otawa Canada 2004

44-Carl P. MAERTZ, Jr. Michael A. Campion : Profil in quitting, Integrating Process and content turnover theory. Academy of Management Journal Vol. 47, n° 4, 566-582

45-P.Paillé, Les relations entre l'implication au travail, les comprtements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. Revue europeenne de psychologie appliquée n°56 (2006) p139-149

46-Roussel Patrice, la motivation au travail concepts et théories, les notes du lirhe, n°326, oct-2000, France

47-R.P Steel.Turnover theory at the empirical Interface: problems of fit And function Academy of Management Review 2002, Vol 27, N°. 3, 346-360,

48-Theoni Koukoulaki. La prevention du stress au travaile en Europe. BTS Newsletter n° 19-20 Septembre 2002

49La revue de Sonatrach N° 26 juin 2001

50-La revue de Sonatrach N° 56 octobre 2008

51-Thomas Perilleux, Management flexibilité et nouveaux modèles de commandement.tef. Travail-Emlpoi-Formation, n°1-2/2000.France

52- Regis Verquerre et autres, Evaluation et innovation dans les organisations sous la direction de Claude LEMOINE, 5° congres europeen du travail et des rganisations,

المواقع الإلكترونية:

53-Omar Aktouf : Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations
Site web: http://bibliotheque.uqac.uquebec.ca/index.htm

54-F. Leigh Branham, "Six Truths about Employee Turnover," NY: American Management Association.
http://www.nichebenefits.com/Library/sixtruths.pdf

55-Luc brunet, Climat organisationnel et efficacité, 2001
http://www.forrester.com

56-Eouaer Ilyes, La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la performance organisationnelle, 2008.
http://basepub.dauphine.fr

57-Christophe FOURNIER ; l'ambiduité du rôle des chefs de rayon dans un contexte de changement organisationnel : une étude de cas ;
http://www.univ-lr.fr/iupcv/communications/colloque2001/fournier.pdf

58 - Lincoln Associés ; Forte mobilité des cadres en Algérie : cabinet français de conseil en recrutement,
http://www.concept-image. Fr

59- Joseph.T. Mahoney ; The relevance of Chester I. Barnard's teachings to temporary management education : communicating the aesthetics of management ; INT'L. J. of ORG. Theory & Behav., 5 (1&2), 159-172 (2002), Illinois-USA
business.illinois.edu/josephm/publications/barnard%202002.pdf

60- Petroleum Intelligence Weekly Numéro 49 du 03 décembre 2007
www.rice.edu/energy/publications/docs/NOCs/.../NOC_CNOOC_Lewis.pdf -

61-Rapport de l'OCDE-juin 2006
www.oecd.org/investment

62-Serge PERROT: Communication à la journée de recherche CEROG-AGRH IAE d'Aix-En-Provence 27 Mai 2005 « Nature et conséquences des conflits de rôles
http://hal.archives-ouvertes.fr

63- Panorama 2007 des activités de BP en France
www.bp.com/liveassets/bp.../france/...france/.../BPPanorama_2007.pdf

64-Frédérique PIGEYRE, les modèles d'analyse de la GRH ; Actes du séminaire national 23, 24, 25 et 26 aout 2005, Cité Internationale universitaire, Paris.
Eduscol.education.fr/DOO33/

مراجع أخرى:

65-Circulaire portant mission de Sonatrach Activité Amont 2009

66-Bilan annuel Emploi et Salaires de l’Activité Amont 2009

67- Rapport consolidé de la déperdition des RH, Activité Amont DRH-18 juin 2009

68-Abstract-revue trimestrielle-l’année en bref, Sonatrach DG 1999.

69-Données Direction Ressources Humaines/Direction Générale/Sonatarch 2009

الملاحق

Questionnaire :

Dans le cadre de la préparation d'un Magister en psychologie de travail, portant sur : **« les causes de l*a Déperdition des compétences*» à la Sonatrach –Activité Amont-,** nous vous soumettons ci-joint un questionnaire, pour y répondre, relatif à certains aspects de votre vie professionnelle pendant que vous exerciez à Sonatrach.

Votre collaboration effective sera pour nous d'une grande utilité pour la réalisation de cette étude.

Aussi, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire, à usage strictement scientifique, tout en vous garantissant l'anonymat de vos réponses

Merci pour votre précieuse coopération.

ملاحظة: تم إستخدام اللغة الفرنسية في صياغة أسئلة الإستبيان لكون كل أفراد مجتمع البحث مفرنسين

Fiche signalétique :

Age :

- Moins de 25 ans ☐
- Entre 25-29 ans ☐
- Entre 30-34 ans ☐
- Entre 35-39 ans ☐
- Entre 40-49 ans ☐
- Plus de 50 ans ☐

Sexe :

- Masculin ☐
- Féminin ☐

Statut familial :

- Célibataire ☐
- Marié ☐
- Divorcé ☐
- Veuve ☐
- Autre ☐

Fonction à Sonatrach :

……………………………………………………………………………..

Ancienneté à Sonatrach :

- Moins de 5 ans ☐
- Entre 5-15 ans ☐
- Entre 15-25 ans ☐
- Plus de 25 ans ☐

Niveau d'instruction :

- Post graduation ☐
- Ingénieur ☐
- Licence ☐
- Technicien Supérieur ☐
- Secondaire ☐

Salaire perçu à Sonatrach

- Moins de 40 000 DA ☐
- Entre 40 000 DA et 60 000 DA ☐
- Entre 60 000 DA et 80 000 DA ☐
- 80 000 DA et plus ☐

A/ Facteurs économiques

1- Les probabilités d'acquérir un logement au sein de Sonatrach sont très faibles

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

2- Il n’existe pas d’incitations financières pour récompenser les compétences

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

3- Le salaire ne reflète pas les efforts et les sacrifices fournis par le salarié

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

4- La prime annuelle octroyée aux salariés est insignifiante

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

5- Les prêts pour (construction, achat logement, achat véhicule…) sont insuffisants

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

6- Le salaire ne satisfait pas les besoins du salarié

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

7- Les salaries ne bénéficient pas des œuvres sociales (prêts, soins à l’étranger…) d’une manière transparente

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

B/ Facteurs organisationnels

8- la promotion n’est pas liée ni à l’efficacité au travail ni à la compétence

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

9- Le travail est trop centralisé peu d’autonomie dans l’exécution des taches est accordée aux salariés

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

10- Le salarié n’a pas toutes les prérogatives nécessaires lui permettant d’accomplir ses responsabilités

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

11- Les responsables manquent d’expérience et de compétence

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

12- on ne délègue pas assez les salaries pour qu’ils prennent des décisions dans l’exécution de leurs taches

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

13- Les salariés manquent de moyens et d’outils nécessaires pour la bonne exécution des taches

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

14- Les suggestions et commentaires des salariés ne sont ni pris en considération ni mis en application

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

15- La Manière dont les performances sont évaluées n’est pas équitable

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

16- Les taches des salariés ne sont pas clairement définies

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

C/ Facteurs individuels

17- La direction ne prend pas en considération les problèmes familiaux des salariés

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

18- Les salariés manquent de motivation dans l’exécution de leurs taches

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

19- le travail est souvent stressant pour les salariés

Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

		en désaccord		

20- Le sentiment de l'insatisfaction du travail accompli est omniprésent chez les salaries

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

21- L'avenir des salariés à Sonatrach n'est pas très intéressant

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

22- Les exigences du travail pèsent sur les obligations familiales des salariés

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

23- Possibilité pour les salaries d'accomplir des taches contraire à leur conscience

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

24- les taches accomplies par les salariés sont souvent inutiles

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

25- Souvent les absences des salariés sont justifiées à tort pour des raisons de santé

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

D/ Facteurs professionnels

26- La répartition du volume de travail par le responsable sur les salariés est disproportionnée

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

27- Souvent le travail exigé ne concorde pas avec les missions du poste du salarié

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

28- Les responsables ne motivent pas assez les salariés

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

29- les salariés bénéficient rarement des actions de formation

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

30- souvent les responsables favorisent quelques salaries par rapport à d'autres

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

31- les responsables ne s'intéressent que très peu au travail

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

32- les responsables ont plus tendance à sévir qu'à récompenser

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

33- l'occasion n'est pas donnée aux salariés pour donner leur point de vue et leur suggestion

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

34- une ambiance de travail chaleureuse et sociale règne dans l'entreprise

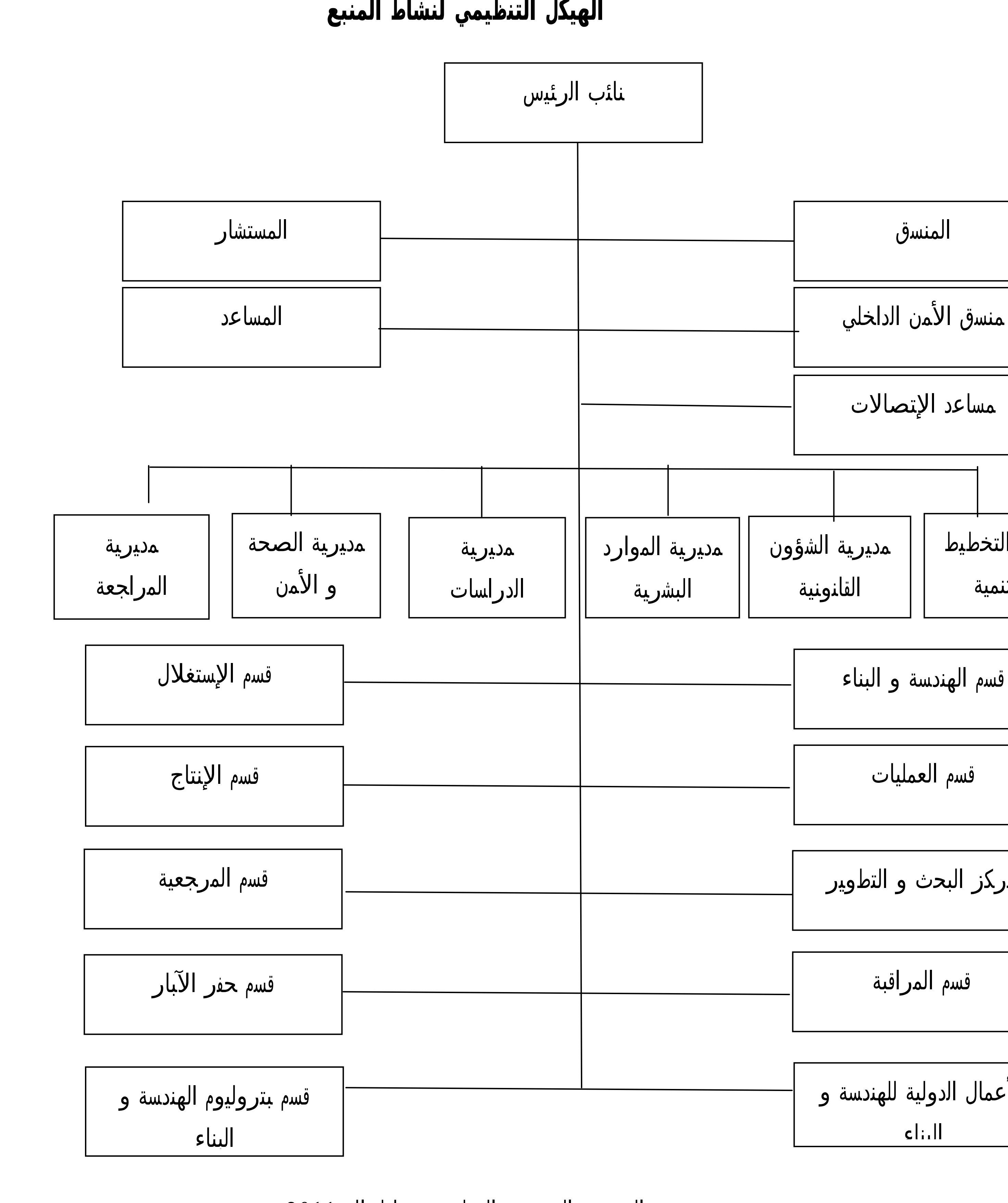
Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

Synthèse des résultats du questionnaire

Questions	Réponses				
A/ Facteurs économiques	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1/Les probabilités d'acquérir un logement au sein de Sonatrach sont très faibles	7	2	4	48	136
2/Il n'existe pas d'incitations financières pour récompenser les compétences	10	1	8	53	125
3/ La prime annuelle octroyée aux salariés est insignifiante	1	3	16	73	104
4/La prime annuelle octroyée aux salariés est insignifiante	3	5	11	77	101
5/Les prêts pour (construction, achat logement, achat véhicule…) sont insuffisants	7	6	16	47	121
6/Le salaire ne satisfait pas les besoins du salarié	4	3	15	80	95
7/Les salaries ne bénéficient pas des œuvres sociales (prêts, soins à l'étranger…) d'une manière transparente	5	3	15	79	95
Score total	37	23	85	457	777
%	2,6%	1,66%	6,16%	33,13%	1,66%
B/ Facteurs organisationnels					
8/la promotion n'est pas liée ni à l'efficacité au travail ni à la compétence	5	1	2	49	140
9/Le travail est trop centralisé peu d'autonomie dans l'exécution des taches est accordée aux salariés	7	2	3	48	137
10/Le salarié n'a pas toutes les prérogatives nécessaires lui permettant d'accomplir ses responsabilités	7	1	6	63	120
11/Les responsables manquent d'expérience et de compétence	4	16	56	91	30
12/on ne délègue pas assez les salaries pour qu'ils prennent des décisions dans l'exécution de leurs taches	5	17	48	102	25
13/Les salariés manquent de moyens et d'outils nécessaires pour la bonne exécution des taches	5	16	52	96	28
14/Les suggestions et commentaires des salariés ne sont ni pris en considération ni mis en application	5	15	72	64	41
15/La Manière dont les performances sont évaluées n'est pas équitable	5	21	42	85	25
16/Les taches des salariés ne sont pas clairement définies	4	24	57	81	31
Score total	47	113	338	679	577
%	2.6%	6.4%	19.27%	38.71%	32.89%
C/ Facteurs individuels					
17/La direction ne prend pas en considération les problèmes familiaux des salariés	4	2	11	52	128
18/Les salariés manquent de motivation dans l'exécution de leurs taches	6	4	13	45	129
19/le travail est souvent stressant pour les salariés	10	1	8	54	124
20/Le sentiment de l'insatisfaction du travail accompli est omniprésent chez les salaries	7	6	16	47	121
21/L'avenir des salariés à Sonatrach n'est pas très intéressant	5	7	16	58	111
22/Les exigences du travail pèsent sur les obligations familiales des salariés	3	5	21	72	96
23/Possibilité pour les salaries d'accomplir des taches contraire à leur conscience	2	10	17	96	72

24/les taches accomplies par les salariés sont souvent inutiles	1	9	24	101	62
25/Souvent les absences des salariés sont justifiées à tort pour des raisons de santé	1	17	24	101	54
Score total	39	61	150	626	897
%	2.19%	3.44%	8.46%	35.30%	50.59%
D/ Facteurs professionnels					
26/La répartition du volume de travail par le responsable sur les salariés est disproportionnée	4	2	5	52	134
27/Souvent le travail exigé ne concorde pas avec les missions du poste du salarié	6	1	2	58	130
28/Les responsables ne motivent pas assez les salariés	2	11	26	81	77
29/les salariés bénéficient rarement des actions de formation	1	45	37	57	57
30/souvent les responsables favorisent quelques salaries par rapport à d'autres	1	45	37	57	57
31/les responsables ne s'intéressent que très peu au travail	6	43	21	84	43
32/les responsables ont plus tendance à sévir qu'à récompenser	7	38	45	64	43
33/l'occasion n'est pas donnée aux salariés pour donner leur point de vue et leur suggestion	3	39	48	98	9
34/une ambiance de travail chaleureuse et sociale règne dans l'entreprise	4	15	110	55	13
Score total	34	239	331	606	563
%	1.91%	13.47%	18.66%	34.17%	31.75%

الهيكل التنظيمي لنشاط المنبع



المصدر المؤسسة الوطنية سوناطراك 2011